МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ (підпис) (ім'я та прізвище)	_____ Ольга ПЄТУХОВА (підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2024 р.	«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «**Діагностика конкурентного середовища підприємства**»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-4

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 – 2024 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ольга ПЄТУХОВА
"20" грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Берднікова Валерія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Діагностика конкурентного середовища підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи Страшинська Л.В., д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024 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 ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства. Розділ 2. Діагностика конкурентного середовища ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ». Розділ 3. Обґрунтування заходів та розробка рекомендацій щодо посилення конкурентної позиції ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» в зовнішньому середовищі. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» за 2022-2023 рр. Розрахунок рівня монополізації ринку реалізації готових страв на основі індекса Харфінделя-Хіршмана по провідних фірмах-виробниках галузі у 2022-2023 рр. Експертні оцінки факторів «Привабливість ринку», «Конкурентоспроможність». Матриця Мак-Кінсі ТОВ «АШ ДІ-ЕДЖЕНСІ». Витрати на участь у виставці. Зміна основних техніко-економічних показників в результаті впровадження заходу.

6. Дата видачі завдання: 20.12.2023.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	25.12.2023-19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024-09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства»	12.02.2024-29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: Діагностика конкурентного середовища ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ».	01.04.2024-03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3*:* Обґрунтування заходів та розробка рекомендацій щодо посилення конкурентної позиції ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» в зовнішньому середовищі.	06.05.2024-24.05.2024	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	27.05.2024-28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024-31.05.2024	Виконано

Здобувачка _____ Валерія БЕРДНІКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Лариса СТРАШИНСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Берднікова В.О. «Діагностика конкурентного середовища підприємства».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В роботі досліджено теоретико-методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства, визначено сутність конкурентного середовища підприємства, встановлено основні складові конкурентного середовища; визначено методи діагностики конкурентного середовища підприємства.

За даними ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» проведено діагностику конкурентного середовища, здійснено оцінку конкурентного середовища підприємства за допомогою розрахунку індексу Харфінделя-Хіршмана, проведено аналіз конкурентного середовища за допомогою Матриці Мак Кінсі.

За результатами проведеного аналізу обґрунтовані заходи та розроблені рекомендації щодо посилення конкурентної позиції ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» в зовнішньому середовищі шляхом визначення основних підходів до вибору та освоєння конкурентної стратегії, наведено переваги участі у виставці «FoReCH» та визначено вплив запропонованого заходу на техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: позиціонування товару, конкурентне середовище, діагностика конкурентного середовища, матриця Мак Кінсі, структура асортименту, маркетингова діяльність.

ANNOTATION

Berdnikova V.O. "Diagnostics of the competitive environment of the enterprise".

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The paper examines the theoretical and methodological bases of diagnosing the competitive environment of the enterprise, defines the essence of the competitive environment of the enterprise, establishes the main components of the competitive environment; methods of diagnosing the competitive environment of the enterprise are defined.

According to the data of "ASH-DI AGENCY" LLC, a diagnosis of the competitive environment was carried out, an assessment of the competitive environment of the enterprise was carried out using the calculation of the Harfindel-Hirschman index, and an analysis of the competitive environment was carried out using the McKinsey Matrix.

Based on the results of the analysis, justified actions and developed recommendations for strengthening the competitive position of "ASH-DI AGENCY" LLC in the external environment by determining the main approaches to choosing and developing a competitive strategy, the advantages of participating in the "FoReCH" exhibition are given, and the impact of the proposed event on the technical economic indicators of the enterprise.

Keywords: product positioning, competitive environment, diagnostics of the competitive environment, McKinsey matrix, assortment structure, marketing activity.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА……... 10
1.1. Сутність конкурентного середовища підприємства…….. 10
1.2. Основні складові конкурентного середовища …….. 15
1.3. Методи діагностики конкурентного середовища підприємства…….. 20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»…… 26
2.1. Характеристика діяльності підприємства та оцінка його техніко-економічних показників…….. 26
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства за допомогою розрахунку індексу Харфінделя-Хіршмана…… 36
2.3. Аналіз конкурентного середовища за допомогою Матриці Мак Кінсі 41
РОЗДІЛ 3.ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇІЇ ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ……. 47
3.1. Основні підходи до вибору та освоєння конкурентної стратегії …….. 47
3.2. Участь підприємства у виставці «Міжнародний експо-форумі ресторанно-готельного бізнесу та клінінгу FoReCH»…… 49
3.3. Вплив запропонованого заходу на техніко-економічні показники діяльності підприємства……... 56
ВИСНОВКИ……... 59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…….. 60
ДОДАТКИ…….. 66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Будь-яка організація в ринковій економіці знаходиться під впливом зовнішнього середовища, що характеризується певним ступенем конкуренції. Адже без конкуренції не може бути і ринкової економіки, вона – рушійна сила ринку. Тому сучасні організації повинні враховувати не тільки і не стільки свій внутрішній потенціал, скільки враховувати умови конкурентного середовища, що швидко змінюються і важко передбачаються. Звичайно, організація не в змозі впливати на неї, але вивчати та аналізувати структуру конкурентного середовища, його динаміку та вектор спрямованості мають бути об'єктом постійної уваги. Це важливо для забезпечення конкурентоспроможності, вибору оптимальної конкурентної стратегії та ніші на ринку. Такий аналіз дозволить організації своєчасно вносити корективи у свою поведінку, стратегію та своєчасно попереджати дії конкурентів з метою збереження та збільшення конкурентних переваг.

Разом з тим, як показує практика, не всі організації приділяють конкурентному середовищу належну увагу: вивчають конкурентне середовище епізодично; не завжди оцінюють межі конкурентного середовища та потенційних конкурентів, приділяючи деяку увагу лише тим суперникам, які ведуть бізнес у тій же сфері та виробляють аналогічні продукти, товари чи послуги. Не багато хто розуміє, що як потенційні конкуренти слід розглядати і конкурентів, які представляють товари-замінники та споріднені послуги, що задовольняють ту ж потребу клієнтів, тобто, не всі організації здатні зрозуміти, хто або що може представляти їм конкурентну загрозу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є проведення діагностики конкурентного середовища ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» та розробка рекомендацій щодо посилення конкурентної позиції підприємства в

зовнішньому середовищі. Для досягнення мети поставлено та вирішено наступні завдання:

– визначити сутність конкурентного середовища підприємства;

– встановити основні складові конкурентного середовища;

– дослідити методи діагностики конкурентного середовища підприємства;

– навести характеристику діяльності ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» та оцінити його техніко-економічні показники;

– здійснити оцінку конкурентного середовища підприємства за допомогою розрахунку індексу Харфінделя-Хіршмана та матриці Мак Кінсі;

– визначити основні підходи до вибору та освоєння конкурентної стратегії;

– обґрунтувати доцільність участі підприємства у виставці «FoReCH»;

– визначити вплив запропонованого заходу на техніко-економічні показники підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» в аспекті його функціонування у конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних основ діагностики конкурентного середовища підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи: економіко-статистичний (для дослідження динаміки основних економічних показників та показників маркетингової діяльності підприємства, при розрахунку очікуваних результатів від впровадження заходу та впливу заходу на основні показники діяльності підприємства), індексу Харфінделя-Хіршмана та матрицю Мак Кінсі (для оцінки конкурентного середовища підприємства); аналізу й синтезу, абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень результатів і формування висновків та рекомендацій).

Інформаційну базу дослідження складають закони та законодавчі акти, прийняті Урядом та Верховною радою України, монографії, навчальні

посібники та статті з означеної тематики, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ».

Практична цінність роботи полягає в тому, що розроблені пропозиції та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для покращення техніко-економічних показників його діяльності.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи складає 64 сторінки, включаючи 17 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 35 найменувань, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентного середовища підприємства

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби між суб’єктами підприємництва, як у національних, і на світовому ринках значно зростає необхідність формування та зміцнення компаніями своїх конкурентних позицій [31, С. 68]. Це змушує будь-яке підприємство здійснювати постійні пошуки резервів підвищення ефективності своєї діяльності задля досягнення стійкого конкурентного становища.

Конкуренцію в економічній сфері можна визначити так – «суперництво суб'єктів ринкових відносин за найкращі умови комерційної діяльності». Якщо брати до уваги більш глобальні сенсі, можна сформулювати поняття конкуренції як боротьбу покупця. Конкурентоспроможність у ринковій економіці є основним фактором комерційного успіху. У свою чергу, залежить від якості менеджменту та конкурентоспроможності своєї продукції, тобто від того, наскільки вона краще аналогів. Ринкова конкуренція вже зараз стала механізмом відбракування всіх нежиттєвих форм виробництва та торгівлі, при ній приречені всі неефективні форми та методи господарювання.

Розвиток конкуренції на товарних ринках є одним з основних ефективних ринкових методів обмеження можливостей окремих суб’єктів господарювання негативно впливати на ці ринки та стимулювання виробництва товарів для задоволення попиту населення [15, С. 21].

Конкурентне середовище є поняттям, для якого немає єдиного визначення. В табл. 1.1 приведено деякі визначення поняття «конкурентне середовище».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентне середовище»

Автор	Визначення
Бойко К.О.	Інституційні умови координації діяльності суб'єктів ринків. З цього визначення випливає, що поняття «конкурентне середовище» пов'язане з державною чи регіональною освітою, які мають розвинену інфраструктуру, більш менш уніфіковані інструменти бюджетно-податкової, кредитно-грошової політики та відповідні інститути [3,С. 41].
Дяченко Т.А.	Конкурентний порядок на основі законодавчо закріплених норм та правил господарювання, що змінюються під впливом оперативного моніторингу результатів реалізації встановлених цілей» [7, С. 4].
Карапетян Е.Т., Карапетян О.М.	Результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію [11, С. 6].
Причепа І. В.	Суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства [21, С. 26].
Шкуренко О. В., Мельник Ю.Ю.	Економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [35, С. 427].

За представленими у табл. 1.1 визначеннями можемо казати, що конкурентним середовищем є динамічний за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя, і воно утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними.

Розвинене конкурентне середовище – це конкурентне середовище, в якому переважають позитивні фактори, забезпечується поєднання конкурентоспроможного, ефективного та інноваційного бізнесу із захистом економічних інтересів споживачів, встановлення мінімально можливих ринкових цін із довгостроковою фінансовою стабільністю найбільш ефективних підприємств.

Слід зазначити, що незважаючи на появу понять «конкурентне середовище» та «розвинене конкурентне середовище», вони на даний момент

часу не набули широкого поширення. Це викликано відсутністю обґрунтованої системи факторів, які слід брати до уваги під час аналізу конкурентного середовища на конкретному товарному ринку. Ось чому і в наукових дослідженнях, і в багатьох законодавчих актах основний акцент робиться на поняття «конкуренція».

Конкурентне середовище галузевого ринку є сукупністю сформованих умов, у яких діють суб'єкти господарювання, які пропонують або набувають специфічну або близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва та його відносин у певний період з приводу суперництва за найкращий додаток капіталу [5, С. 4].

Конкурентне середовище поділяється на рівні, ряд економістів виділяють такі рівні залежно від масштабу конкуренції (рис. 1.1).

	Масштаб конкуренції	
	Національний	Міжнародний
Мікро	Конкурентне середовище окремих підприємств	Міжнародне конкурентне середовище окремого підприємства на світових товарних ринках
Мезо	Внутрішньогалузеве конкурентне середовище. Положення підприємства на галузевому національному ринку.	Внутрішньогалузеве конкурентне середовище на основі. міжнародної конкуренції Положення підприємства на галузевому світовому ринку.
Макро	Конкурентне середовище промисловості на національному рівні (міжгалузеве).	Міжнародне конкурентне середовище промисловостей, використання галузевих та загальногосподарських національних переваг.

Рис. 1.1. Матриця конкурентного середовища суб’єкта [3; 4; 8]

Отже, конкурентне середовище, з погляду є багаторівневе поняття, аналіз, оцінку і управління розвитком якої необхідно пов’язувати з його конкретним рівнем. Конкурентне середовище оточує всі фірми, що існують в умовах ринку,

адже лише в поодиноких ситуаціях конкуренти відсутні, наприклад, так буває, коли компанія впроваджує на ринок інноваційний товар. Проте здебільшого кожен новий товар – це певна модифікація вже існуючого над ринком, отже, можна говорити, що він входить у відносини непрямої конкуренції. Щоб грамотно спланувати маркетингову складову бізнесу необхідно провести детальний аналіз конкурентного середовища.

М. Портер вважав, що позицію фірми у галузі визначає конкурентну перевагу. Зрештою, фірма лідирує, якщо має міцну конкурентну перевагу. Конкурентна перевага ділиться на два основні види: нижчі витрати та диференціація товарів [12, С. 60].

Конкурентне середовище є частиною мікросередовища підприємств, оскільки характер конкуренції у галузі, на думку відомого вченого М. Портера, ґрунтується на взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, утворюючи сили конкуренції (рис. 1.2).

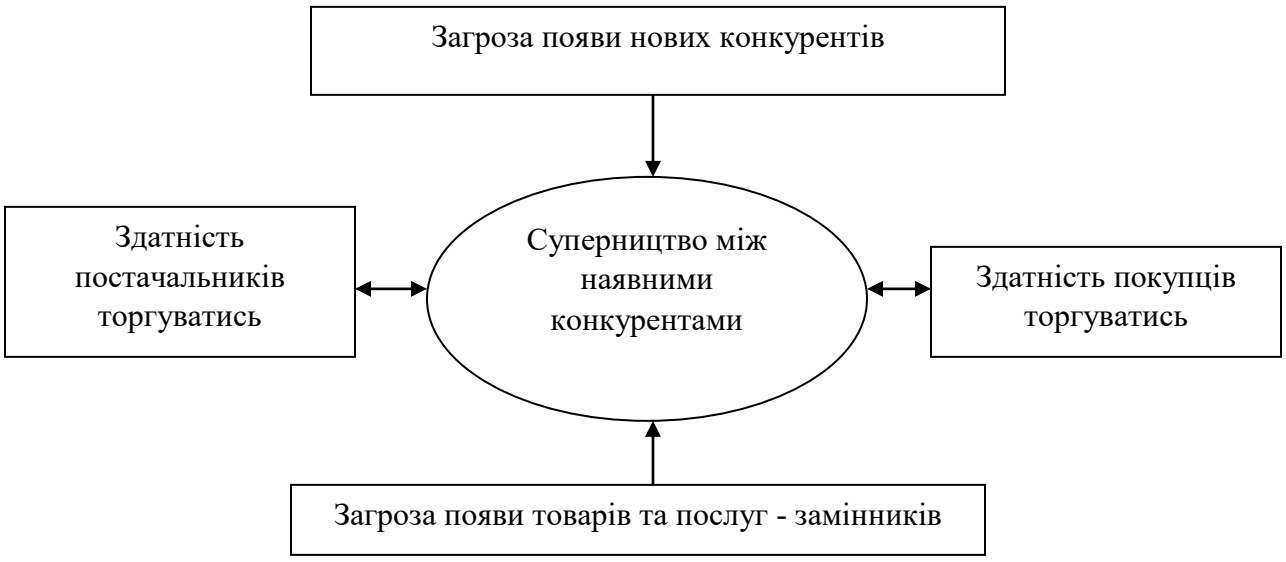

Рис. 1.2. П’ять сил конкуренції в галузі за М. Портером [12; 14; 15]

П’ять сил конкуренції формують прибутковість галузі, оскільки вони впливають ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які доводиться нести, і розміри капіталовкладень, необхідних у тому, щоб конкурувати у цій галузі.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять до неї нові виробничі потужності і прагнуть отримати частку ринку збуту, цим знижуючи позиційну прибуток. Великі покупці чи постачальники, торгуючись, отримують зиск і знижують прибуток фірми. Запекла конкуренція у галузі зменшує прибутковість, оскільки за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться витрачати кошти на рекламу, організацію збуту, НДДКР чи прибуток йде до покупцю як зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, які конкурують у цій галузі. Вищі ціни спонукають покупців звернутися до замінника і знизить обсяги виробництва у галузі [32, С. 165].

Отже, конкурентне середовище підприємства, що не випадково, часто ототожнюється з його маркетинговим середовищем, що включає сукупність суб'єктів та факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) та споживачем продукції. Маркетингове середовище, будучи мінливим, глибоко торкається діяльності підприємства, у тому числі його взаємодія з конкурентами.

Конкурентне середовище є важливим фактором, що визначає конкурентні позиції підприємства, його фінансовий стан, методи взаємодії із споживачами та іншими суб'єктами ринку. Ринкова ситуація, у якій функціонує будь-яке підприємство дуже динамічна, оскільки постійно змінюється структура ринку, посилюється вплив стейкхолдерів, з’являються нові конкуренти, впливає сукупність зовнішніх факторів, формуються інноваційні напрямки діяльності.

1.2. Основні складові конкурентного середовища

Будь-яка організація у ринковій економіці перебуває під впливом зовнішнього середовища, що характеризується певним ступенем конкуренції. Адже без конкуренції не може бути і ринкової економіки, вона – рушійна сила ринку. Тому сучасні організації повинні враховувати не тільки і не стільки свій внутрішній потенціал, скільки враховувати умови конкурентного середовища, що швидко змінюються і важко передбачаються. Звичайно, організація не в змозі впливати на неї, але вивчати та аналізувати структуру конкурентного середовища, його динаміку та вектор спрямованості повинні бути об'єктом постійної уваги. Це важливо для забезпечення конкурентоспроможності сучасної організації, вибору оптимальної конкурентної стратегії та ніші на ринку [10, С. 118]. Такий аналіз дозволить організації своєчасно вносити корективи у свою поведінку, стратегію та своєчасно попереджати дії конкурентів з метою збереження та збільшення конкурентних переваг. Отже, для підприємства важливим є визначення складових конкурентного середовища.

Таким чином, підприємство, яке здійснює діяльність у конкурентному середовищі, оточують ззовні різні суб’єкти. Прийнято виділяти два рівні зовнішнього оточення:

1) Загальне оточення (макросередовище), яке включає у свій склад глобальні чинники, що відбивають соціально-економічні відносини у суспільстві.

2) Оперативне середовище (мікросередовище), яке охоплює фактори, що безпосередньо впливають на конкретне підприємство.

Зазвичай прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники, конкуренти, наймані працівники, власники капіталу, контактні аудиторії, державні установи [27, С. 46].

Аналізуючи різні джерел, слід надати характеристику основним складовим конкурентного середовища, що представлено на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Складові конкурентного середовища підприємства [27; 28; 31]

Характеристика наведених складових конкурентного середовища представлено далі:

1) Поточна конкуренція. Це група конкурентів, які продають аналогічні послуги або продукти та борються за ту саму групу клієнтів. Необхідно уникати цінових воєн (вибір багатьох засновників нових компаній. Власники впроваджують нові продукти, одночасно знижуючи свою маржу). На цьому етапі також варто звернути увагу на високий бар’єр входу (компаніям складно увійти на ринок) і бар'єри виходу (елементи, що обмежують привабливість ринку для нових компаній) [28, с. 32]. Ідеально підтримувати баланс, тобто досягати стану, коли компанія виходить на привабливий ринок, водночас малодоступний конкурентам.

2) Потенційна конкуренція. Слід визначити, які конкуренти скоро заявляться на горизонті. Чим нижчі бар'єри для входу і чим вищі бар'єри для виходу, тим більше шансів на конкуренцію. Тут можуть з'явитися дві групи: наслідувачі та імітатори. Вони першими виходять на ринок і можуть представити аналогічний продукт або послугу, але до певної міри покращений. Імітатори буквально копіюють те, що створюється [31, С. 69]. Їхня стратегія заснована на ціновій конкуренції, яка може призвести до цінових війн.

3) Замінники продуктів та послуг. Слід дізнатись, чи є вони на ринку, на якому працює підприємство. Наприклад, якщо крамниця продає прикраси ручної роботи і поруч із нею знаходиться торговий центр, покупці можуть відкладати покупки, оскільки очікують знайти в торговому центрі більш дешевші товари.

4) Постачальники. На конкурентне середовище також впливає кількість та якість постачальників. Найкраще, коли їх більше, тоді вони теж конкурують з іншими компаніями та якість доставок та повернень краща. У такому разі власник компанії також має більший вплив формування цін на послуги постачальників.

5) Продавці. Не всі продають продукцію кінцевим споживачам. Деякі люди продають посередникам, тобто іншим продавцям. Вони відіграють важливу роль, тому варто звернутися до найважливіших продавців, які працюють на вашому ринку.

6) Кінцеві користувачі. Це прямі клієнти та магазини, які також направляють покупцям свої послуги або товари. Варто заздалегідь знати очікування клієнтів, щоб їх виправдати. Наприклад, розвиток нових технологій впливає на міни у поведінці споживачів. Результатом може стати збільшення кількості покупок через мобільні пристрої. Тому варто планувати діяльність компанії таким чином, щоб максимально охопити кінцевого користувача мобільного ентузіаста. Інший приклад: старіння населення може призвести до

збільшення попиту на будинки для людей похилого віку або установи, що забезпечують комплексний догляд за людьми похилого віку.

7) Тенденція. Це останній, але не менш важливий фактор, що впливає на конкурентне середовище компанії. Компанія працює, виходячи із заданих тенденцій, тобто напрямів розвитку у заданих галузях. Можна виділити такі тенденції [34, С. 18]:

– економічні – сприятливі чи несприятливі прогнози з погляду розвитку ринку;

– демографічні – наприклад, старіння суспільства;

– технологічні – наприклад, розвиток нових технологій, важливих для галузі;

– зростаюче споживання даних, штучний інтелект, телемедицина, квантові комп'ютери тощо.

Найближче середовище – відоме також як конкурентне середовище компанії, мікросередовище – це всі суб'єкти, які впливають на компанію, але також компанія впливає на елементи цього середовища.

Найближче оточення компанії, також зване мікросередовищем, складається з конкурентів, виробників, клієнтів, постачальників, фінансових установ, профспілок та сервісних компаній. Конкуренти конкурують за ресурси та клієнтів, а конкурентний аналіз допомагає визначити їх характеристики та конкуренцію. Клієнти є важливим елементом навколишнього середовища та впливають на упаковку, якість продукції та інші фактори. Постачальники надають ресурси, а аналіз постачальників дозволяє оцінити їхню переговорну силу.

Отже, мікросередовище підприємства складається з наступних складових:

1) Конкуренти (місцеві, регіональні та національні).
2) Виробники товарів-замінників та взаємодоповнюючих товарів.
3) Покупці та одержувачі товарів.

4) Постачальники та кооператори.
5) Фінансові установи (банки, страховики тощо).
6) Профспілки (їх сила та соціальна підтримка).
7) Сервісні компанії щодо підприємства.

Здебільшого макросередовище немає специфічного на окремо взяте підприємство, але ступінь впливу окремі підприємства різна, що пояснюється відмінностями, як і сферах діяльності, і у внутрішньому стані (потенціалі) підприємств [30, С. 161].

Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на фактори мікросередовища і через них (непрямо) – на розвиток підприємства. На відміну від макрорівня фактори оперативного середовища більш схильні до впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку.

Зовнішнє оточення прямого впливу на підприємство є сферою завдань, тому що на нього діють елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями підприємства. Зовнішнє середовище надає змінний вплив у вигляді певних чинників впливу, які перебувають поза підприємствами і є ділянкою його впливу із боку його менеджменту. Це насамперед усі ті підприємства, а також люди, пов'язані з цим підприємством через виконані ним цілі та завдання: постачальники, покупці, акціонери, кредитори, конкуренти, торгові організації, урядові органи та інші. Крім того, буває інша низка змінних довкілля - суспільні фактори та умови, що, діючи саме на оперативну практику підприємства, характеризують важливі рішення, прийняті її менеджментом.

Однією з особливостей найближчого середовища є те, що між її елементами та підприємством існує зворотний зв'язок – суб'єкти конкурентного середовища впливають на підприємство, а також підприємство здатне активно реагувати на майбутні стимули. Тому керівництво компанії може не лише вивчати чи прогнозувати хід взаємовідносин, а й формувати їх. Здатність

компанії проводити конкурентне середовище різна й у основному визначається її конкурентної позицією. Взаємини між елементами мікросередовища визначають структуру галузі, у якій працює ця компанія.

Таким чином, конкурентне середовище організації створюється всіма суб'єктами, які встановлюють з нею конкурентні або кооперативні ділові зв'язки. Ці учасники можуть сприяти або шкодити діяльності один одного. Конкурентне середовище включає постачальників, клієнтів, конкурентів, галузеві асоціації та палати, наукові інститути тощо. Динамізм навколишнього середовища є функцією частоти, з якою відбуваються зміни у внутрішніх процесах відповідних елементів, як ступінь відмінностей усередині кожної зміни та ступінь нерегулярності в загальній схемі модифікацій, що відбуваються.

1.3. Методи діагностики конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище має на підприємство різноманітний вплив та характеризується такими принципами, як складність, рухливість та невизначеність. В умовах непередбачуваності зовнішнього середовища важливим завданням для успішної діяльності підприємства є своєчасна адаптація до ринкових змін. Використання різних методів діагностики конкурентного середовища підприємства дозволяє визначити ключові фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства, силу дії цих факторів, можливі наслідки (наприклад, зменшення частки ринку, скорочення обсягів продажу та ін.) і що найважливіше, своєчасно відреагувати на поведінку конкурентів [20, С. 85].

Діагностики конкурентного середовища підприємства допомагає визначити умови функціонування та розвитку підприємства в даній галузі та на

даному географічному ринку. Діагностика також надає інформацію про можливості та загрози, пов'язані з динамікою сектору, рахунками постачальників та клієнтів і, перш за все, конкурентів. Результати аналізу дозволяють компанії адаптувати та створювати свої ресурси до потреб реалізованої стратегії.

Одним з най розповсюдженим методом діагностики конкурентного середовища підприємства є індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) – це показник, який використовується в економічному дослідженні. При цьому основна увага приділяється рівням концентрації на ринках. Тобто кількість компаній, які працюють у них, та їхня влада чи можливості контролю в них.

За допомогою індексу Херфіндаля-Хіршмана (HHI) можна оцінювати ступінь концентрації ринку, здатного надати адекватну оцінку впливу великих компаній на стан ринку галузі. Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) дає оцінку концентрації ринку товару, що є одним із провідних факторів оцінки ринкового сегмента та визначається за формулою [12, С. 51]:

$$\text{HHI} = \sum_{i=1}^{N} V_i^2, \tag{1.1}$$

де Vi – обсяг реалізації і-м продавцем товару;

N – кількість продавців, які діють цьому ринку.

Відповідно до значень індексу Герфіндаля-Гіршмана виділяються виділяються три типи ринку:

– висококонцентрований ринок: 2000 < HHI < 10000;

– помірно концентрований ринок: 1000 < HHI < 2000;

– низькоконцентрований ринок: HHI < 1000.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана, це індикатор, що часто використовується, відповідає за підтримку та захист конкурентних ринків.

Матриця McKinsey, інакше відома як матриця привабливості продукту або матриця привабливості сектора, а також матриця GE. Побудова цієї матриці базується на двох припущеннях [7, С. 14]:

1) підприємство має працювати в секторах, які є найбільш привабливими, і вилучати продукти з менш привабливих секторів;

2) підприємство має інвестувати в продукти з сильною конкурентною позицією, але при цьому відмовлятися від продуктів із слабкою конкурентною позицією.

Концепція цієї матриці була створена на початку 1970-х років. Його розробила консалтингова компанія McKinsey, яка співпрацює з General Electric. Вважається розширеним методом BCG (Boston Consulting Group). Під час аналізу матриці McKinsey була зроблена спроба усунути недоліки, які виявилися в матриці BCG (в першу чергу пов'язані з використаними в ній спрощеннями). Одновимірні змінні, що використовуються в матриці BCG, були замінені на змінні, що описують чинники ринкового успіху компанії: привабливість галузі (ринку), а також конкурентну позицію в межах даної галузі. Це дозволило більш детально проаналізувати виробничий портфель компанії щодо конкретної галузі чи сектора. Також було помічено обмежену корисність методу BCG в аналізі портфеля диверсифікованих компаній. Якщо компанія працювала в багатьох галузях одночасно і пропонувала кілька сотень або навіть кілька тисяч продуктів, неможливо було використовувати методи, за допомогою яких кожен продукт окремо аналізувався і позиціонувався. Допомогли стратегічні організаційні підрозділи Використання матриці галузевої привабливості дозволяє визначити напрямок розвитку компанії, що веде диверсифіковану діяльність. Це означає, що завдяки розподілу продуктів у матриці можна визначити, для яких продуктів використовувати стратегії зростання, для яких використовувати стратегії підтримки з фінансуванням, а які виключити за допомогою стратегії виходу з ринку.

Матриця McKinsey, яку також називають матрицею привабливості продукту або сектора, є інструментом для аналізу продуктового портфеля компанії. Він базується на оцінці привабливості сектора та конкурентної позиції компанії в цьому секторі. Це дозволяє визначити стратегії зростання, обслуговування та виходу з продукту.

Матриця McKinsey є більш розширеним методом, ніж матриця BCG. Основу цього методу складають стратегічні бізнес-одиниці (SBU), які є окремими частинами організації. Матриця McKinsey складається з дев'яти полів і побудована на основі оцінки привабливості сектора та конкурентної позиції компанії. Його можна використовувати для визначення сильних сторін продуктового портфоліо та планування стратегії розвитку компанії. Матриця має свої сильні сторони, такі як комплексність методу, а також слабкі сторони, такі як суб'єктивні критерії оцінки та обмеження в аналізі продуктів на різних етапах їх життєвого циклу.

Стратегічні організаційні одиниці (СОО) – це окремі частини організації, які визначили як постачальників, так і конкурентів, працюють на окремих ринках і мають власні конкурентні стратегії. Завдяки СОО мається можливість поєднувати в одній структурі стільки різних форм діяльності, скільки потрібно для досягнення конкурентної переваги.

Матриця McKinsey складається з дев'яти полів, побудована на основі двох змінних: привабливості сектора – того, в якому працює ця стратегічна одиниця (привабливість сектора можна визначити на трьох різних рівнях: високому, середньому та низькому) та конкурентна позиція цього підрозділу в секторі (ми оцінюємо її як сильну, середню та погану).

Для побудови матриці McKinsey необхідно встановити набір критеріїв для:

– оцінка привабливості сектора,

– оцінка конкурентної позиції даного підрозділу.

Етапи оцінки привабливості галузі [1, С. 72]:

1) Виявлення критеріїв, що визначають привабливість галузі.
2) Зважування оцінок (сума ваг оцінюваних критеріїв = 1).
3) Оцінка привабливості кожної галузі з точки зору заданих критеріїв (шкала оцінок: 1-5, 1 – непривабливо, 5 – дуже привабливо).
4) Визначення результату критеріального оцінювання (сумування зважених оцінок).

Подібні кроки оцінки конкурентної позиції підприємства. Вони покладаються на:

1) Визначення факторів успіху досліджуваного підприємства.
2) Призначення вагових коефіцієнтів заданим факторам успіху.
3) Визначення ступеня конкурентоспроможності (шкала: 1-5, 1 – слабка конкурентна позиція, 5 – сильна).
4) Сума зважених балів.

Якщо є наведена вище інформація, можна побудувати матрицю McKinsey. На осі ординат (що визначає рівень привабливості сектору) відкладається результати вимірювання привабливості кожної галузі, тобто SBU (SJB). По осі абсцис на основі вивчення факторів успіху для окремих галузей визначається стратегічна позиція, яку займає в ній компанія. На перетині цих двох вимірів стоїть точка – це центр кола, що ілюструє даний сектор діяльності компанії, яка аналізується. Розмір кола повинен вказувати на розмір цього сектору, а обведені ділянки вказують на частку виробництва досліджуваної компанії у всьому секторі.

Сильні сторони моделі: обидва критерії цієї матриці (привабливість сектору та конкурентна позиція в секторі) є багатофакторними – комплексність методу, завдяки використанню цієї матриці збільшується можливість диверсифікації виробничого портфеля компанії, а також інвестування в бізнес-одиниці з найвищою ймовірністю прибутковості.

Слабкі сторони моделі: суб’єктивні критерії оцінки; не дуже корисно, коли пропозиція включає продукти на стадіях впровадження, раннього росту та занепаду.

Таким чином, конкурентне середовище, що складається із суб’єктів, які оточують підприємство в певній галузі, є важливим фактором, що визначає конкурентні позиції підприємства, його фінансовий стан, методи взаємодії із споживачами та іншими суб’єктами ринку. Ринкова ситуація, у якій функціонує будь-яке підприємство дуже динамічна, тому для діагностики конкурентного середовища і подальшої виробітку стратегії поведінки на ринку, слід використовувати різноманітні методи діагностики конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»

2.1. Характеристика діяльності підприємства та оцінка його техніко-економічних показників

ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» займається постачанням готових страв на різні заходи на замовлення. Такий вид діяльності ще називається кейтерінг.

Організаційно-правова форма фірми «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» товариство з обмеженою відповідальністю. Основними видом діяльності за кодом виду економічної діяльності є: 56.21 Постачання готових страв для подій.

Компанія ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» була заснована 10.10.2019 року та зареєстрована з юридичною адресою за наступними координатами: Україна, місто Київ, бульвар Кольцова, будинок 4 в торговому центрі «Дніпро». Засновниками та керівниками організації є особа з ініціалами С.Ф. Смольянинов. Статутний капітал компанії становить 1 000,00 грн. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є формою комерційної організації, де учасники не відповідають за зобов’язаннями компанії і обмежені в своїх внесках.

Щодо територіального розташування, компанія розташована в місті Києві, що є столицею України. Київ володіє важливим географічним та економічним положенням, що робить його привабливим для бізнесу та інвестицій.

Щодо видів діяльності компанії, основною сферою є постачання готових страв для подій. Це означає, що компанія спеціалізується у наданні послуг з приготування та постачання їжі на різноманітні заходи, такі як святкування, конференції, корпоративні заходи тощо.

Також, компанія володіє можливістю займатися діяльністю агентств працевлаштування та агентств тимчасового працевлаштування. Це дозволяє організації додатково розширити свою сферу впливу у сегменті ринку праці.

Компанія «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» має значущий потенціал для подальшого розвитку та успішної діяльності у сфері постачання готових страв для подій та надання послуг в галузі працевлаштування. Кейтеринг – це постачання їжі та високоякісне ресторанне обслуговування у будь-якому місці, вибраному замовником. Будь-який виїзний захід – свято в офісі, день народження, весілля чи інше сімейне свято у заміському будинку, корпоративну вечірку в лофті, випускний вечір чи дитяче свято – простіше та ефективніше організувати за допомогою професійної кейтерингової служби. Послуги кейтерів потрібні також при організації кава-брейків під час проведення виставок, тренінгів, семінарів, прес-конференцій та інших ділових заходів. В останні роки словом «кейтеринг» стали називати не тільки організацію харчування з обслуговуванням офіціантами та іншими відповідними комплексними послугами з проведення заходів, але й широке поширення, що набув такої більш простий і, відповідно, доступний сервіс, як доставка їжі в офіс, додому, на майданчики для проведення свята – воно дозволяє не лише ефективно організувати весь процес, а й смачно нагодувати всіх учасників та гостей різноманітними стравами ресторанної якості, які важко чи неможливо приготувати у домашніх умовах без відповідних навичок чи обладнання. Виїзний кейтеринг виключно мобільний, тобто його організація можлива на будь-яких майданчиках, запропонованих клієнтом або рекомендованих співробітниками спеціалізованої служби. Це може бути, наприклад, офісне приміщення, заміський будинок, майданчик для пікніка, орендований старовинний особняк, павільйон у парку тощо. – все залежить від бюджету, побажань клієнта. Організатор заходу зможе зберегти сили та час і при цьому зможе бути впевненим, що захід пройде на високому рівні. Кейтерингова

компанія «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» може надати як повне обслуговування – від допомоги у складанні меню, сервірування столів та оформлення майданчика, до гарної подачі страв та подальшого збирання, так і лише приготувати та доставити на місце проведення спеціальні страви для фуршету, банкету чи свята, що передбачає будь-який інший формат харчування гостей.

Серед базових послуг комплексного кейтерингу ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» слід назвати наступні:

1. Розробка та узгодження меню з урахуванням формату, концепції та тривалості заходу, смаків гостей та бюджету; розрахунок вартості.
2. Приготування їжі згідно з меню.
3. Доставка страв у погоджений час за вказаною адресою.
4. Оренда посуду, меблів та обладнання (столів, мангалів та ін.).
5. Сервірування столів.
6. Менеджмент події – від планування до організації.
7. Послуги кухарів, офіціантів, барменів та ін.

Експрес-кейтеринг, що користується великою популярністю в сучасних умовах, передбачає скорочений набір послуг і дозволяє помітно скоротити бюджет при збереженні високої якості страв і рівня проведення заходу в цілому:

1. Приготування та доставка за вказаною адресою у погоджений час обраних замовником або рекомендованих спеціалістом кейтерингу страв на якісному одноразовому посуді.

2. За бажанням клієнта – оренда діспенсерів або термосів для холодних та гарячих напоїв, а також замовлення необхідної кількості офіціантів для обслуговування.

Продукція підприємства ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» призначена для різних сегментів ринку харчового обслуговування та подій. Основні сегменти, які споживають продукцію цього підприємства, включають: (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Сегменти для яких призначена продукція ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»

Сегмент	Характеристика
Ресторани та кафе	Готові страви, закуски, напої та інші продукти спрямовуються на ресторани та кафе, які пропонують різноманітні страви для власних клієнтів
Організатори подій	Компанії, що спеціалізуються на організації святкових подій, банкетів, весіль та інших заходів, використовують готові страви та кейтерингові послуги даного підприємства
Бізнес-ланчі та кейтеринг	Продукція може бути спрямована на підприємства, які надають кейтерингові послуги та обіди для офісів
Окремі компанії, фізичні особи, які споживають товари для власних потреб	Продукція доставляється для власних потреб клієнтів

Продукція ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» орієнтована на декілька ключових сегментів ринку харчового обслуговування. Ресторани та кафе можуть скористатися готовими стравами, закусками та напоями, що дозволяє їм пропонувати різноманітні меню своїм клієнтам. Організатори подій використовують послуги компанії для проведення святкових заходів, банкетів та весіль, отримуючи доступ до високоякісної продукції та кейтерингових послуг. Крім того, підприємства, що надають кейтерингові послуги та бізнес-ланчі, можуть використовувати продукцію компанії для обслуговування офісів та організації корпоративних подій. Крім цього, окремі компанії та фізичні особи можуть придбати продукцію для власних потреб.

Це різноманіття сегментів свідчить про вдалу стратегію компанії «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» у ринку гастрономічних послуг. Висока універсальність продукції сприяє не лише розширенню клієнтської бази, а й надає можливість вплинути на різноманітні сфери гастрономії та обслуговування. Задоволеність клієнтів продукцією ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» відкриває можливості для подальшого розширення у кожному з цих сегментів. Таким чином, компанія може впевнено сподіватися на стійку популярність і визнання у гастрономічній галузі.

Далі проаналізовано основні показники роботи ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» за період 2022-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності підприємства*

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відх., %
1. Обсяг виробництва в натуральному виразі в розрізі основних асортиментних груп (порції), у т.ч.:	порц.	10753	10976	223	2,07
холодні закуски та салати	порц.	1200	1358	158	13,17
гарячі страви	порц.	1800	1706	-94	-5,22
десерти та солодощі	порц.	2300	2100	-200	-8,70
безалкогольні напої	порц.	690	570	-120	-17,39
алкогольні напої	порц.	570	490	-80	-14,04
кондитерські вироби	порц.	1032	937	-95	-9,21
кава та чай	порц.	2039	2398	359	17,61
дитяче меню	порц.	437	601	164	37,53
сніданки та ланчі	порц.	536	699	163	30,41
вегетаріанське меню	порц.	149	117	-32	-21,48
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3059,8	3949,5	889,7	29,08
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2971,4	3016,6	45,2	1,52
4. Інші витрати	тис. грн.	68,4	432,5	364,1	збільшились в 5,32 рази
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3039,8	3449,1	409,3	13,46
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	20	500,4	480,4	збільшився у 24,02 рази
7. Прибуток чистий	тис. грн.	18,5	481,3	462,8	збільшився у 25,01 рази
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,35	87,33	-12,02	-12,10
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,60	12,19	11,58	х
10. Рентабельність продукції	%	0,66	14,51	13,85	х

** Побудовано на основі даних додатків А і Б*

Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році зріс на 29,08% порівняно з 2022 роком, що становить у абсолютних відхиленнях в 889,7 тис. грн. За останні роки дохід ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» дещо зріс, що встановлено за даними звітності (Додатки А, Б) та показано графічно (рис. 1.2).

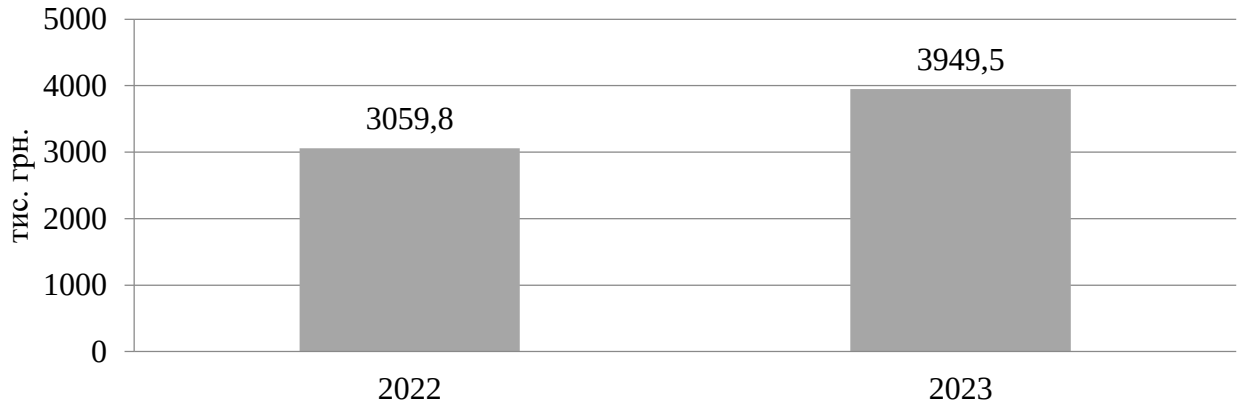

Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу (виручки) ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»

Зростання собівартості реалізованої продукції на 1,52% (45,2 тис. грн.) не значно вплинуло на фінансові показники компанії.

Суттєвий вплив мало значне зростання інших витрат на 364,1 тис. грн., що сприяло зростанню повних витрат на виробництво і реалізацію (на 403,9 тис. грн. або на 13,46%) та отримати додатну величину прибутку від реалізації продукції, яка у 2023 році склала 500,4 тис. грн.

Чистий прибуток досліджуваного підприємства у 2023 році складає 481,3 тис. грн., що на 462,8 тис. грн. або у 25 разів більше за показник 2022 року.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції зменшились на 12 копійок.

Рентабельність діяльності (продаж) та рентабельність продукції суттєво зросла у 2023 році, складаючи відповідно 12,19% та 14,51%. Це вказує на покращення фінансового становища підприємства.

За проведеними розрахунками основних показників підприємства встановлено, що у 2023 році підприємство у порівнянні до 2022 року дещо покращило свою діяльність завдяки збільшення обсягів продажу.

Проведено аналіз інформації щодо обсягів виробництва та реалізації у розрізі асортиментних груп. В табл. 2.3 подано дані щодо обсягів виробництва продукції за асортиментом пропонованих страв.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ», тис. грн.

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Холодні закуски та салати	344,2	334,1	-10,1	-2,93
Гарячі страви	262,3	509,9	247,6	94,40
Десерти та солодощі	742,53	822,7	80,17	10,80
Безалкогольні напої	253,8	223,9	-29,9	-11,78
Алкогольні напої	210,2	193,8	-16,4	-7,80
Кондитерські вироби	280,8	366,1	85,3	30,38
Кава та чай	549,5	938,9	389,4	70,86
Дитяче меню	162,6	176,6	14	8,61
Сніданки та ланчі	194,3	275,7	81,4	41,89
Вегетаріанське меню	59,57	107,8	48,23	80,96
Всього	3059,8	3949,5	889,7	29,08

На підприємстві ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» виготовляються та постачаються продукти в кілька асортиментних груп. Ця асортиментна група включає в себе широкий спектр готових страв для різних подій та святкових заходів. Сюди входять різноманітні закуски, основні страви, солодкі вироби та інші кулінарні вироби, які можуть бути використані під час проведення різноманітних заходів.

Аналізуючи динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних груп за 2022 та 2023 роки, можна відзначити кілька важливих тенденцій. Варто

відзначити, що категорії «Гарячі страві», «Десерти та солодощі», «Кава та чай», «Кондитерські вироби», «Вегетаріанське меню», «Дитяче меню» та «Сніданки та ланчі» відзначилися значним позитивним зростанням, яке варіюється від 10% до 95%. У той час, коли категорії «Холодні закуски та салати» «Алкогольні напої», «Безалкогольні напої», відзначили невеликий спад у виробництві, який коливається від -2,93% до -11,78%. Ці динамічні зміни у виробництві свідчать про важливі тенденції у споживчих уподобаннях та попиті на продукцію. Важливо враховувати ці зміни при плануванні виробництва та стратегії розвитку асортименту продукції, щоб максимізувати задоволення потреб клієнтів та оптимізувати виробництво.

Наступним етапом, проаналізувано динаміку структури асортименту продукції даного підприємства. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ», %

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
Холодні закуски та салати	344,2	334,1	11,25	8,46	-2,79
Гарячі страви	262,3	509,9	8,57	12,91	4,34
Десерти та солодощі	742,53	822,7	24,27	20,83	-3,44
Безалкогольні напої	253,8	223,9	8,29	5,67	-2,63
Алкогольні напої	210,2	193,8	6,87	4,91	-1,96
Кондитерські вироби	280,8	366,1	9,18	9,27	0,09
Кава та чай	549,5	938,9	17,96	23,77	5,81
Дитяче меню	162,6	176,6	5,31	4,47	-0,84
Сніданки та ланчі	194,3	275,7	6,35	6,98	0,63
Вегетаріанське меню	59,57	107,8	1,95	2,73	0,78
Всього	3059,8	3949,5	100,00	100,00	-

Аналізуючи динаміку структури асортименту продукції за 2022 та 2023 роки, видно певні тенденції та зміни в співвідношенні різних категорій товарів.

Загалом, можна відзначити загальний позитивний тренд у виробництві продукції, що свідчить про успішний розвиток підприємства. За період від 2022 до 2023 року, спостерігалося певне зростання виробництва у багатьох категоріях, особливо це стосується гарячих страв (+4,34%) та кави і чаю (+5,81%) та сніданків і ланчів (+0,63%). За кількістю виготовленої продукції, ці категорії відзначилися найбільшим зростанням. З іншого боку, категорії холодних закусок, десертів та солодощів, кондитерських виробів та безалкогольних напоїв зафіксували невеликий спад у виробництві.

Варто відзначити, що ці зміни в структурі асортименту свідчать про певні зрушення в попиті споживачів та можуть бути важливими для подальшого стратегічного планування виробництва.

Визначено чистий дохід і повні витрати на одиницю продукції у розрізі асортиментних груп за 2 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у розрізі асортиментних груп, тис. грн.

Найменування продукції (видів,товарних груп)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції		Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції		Прибуток від реалізації продукції	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Холодні закуски та салати	344,2	334,1	243,6	272,3	100,6	61,8
Гарячі страви	262,3	509,9	296,4	455,0	-34,1	54,9
Десерти та солодощі	742,53	822,7	739,1	770,6	3,4	52,1
Безалкогольні напої	253,8	223,9	286,8	195,0	-33,0	28,9
Алкогольні напої	210,2	193,8	237,5	157,9	-27,3	35,9
Кондитерські вироби	280,8	366,1	317,3	298,4	-36,5	67,7
Кава та чай	549,5	938,9	520,9	843,4	28,6	95,5
Дитяче меню	162,6	176,6	165,0	143,9	-2,4	32,7
Сніданки та ланчі	194,3	275,7	179,5	224,7	14,8	51,0
Вегетаріанське меню	59,57	107,8	53,7	87,9	5,9	19,9
Всього	3059,8	3949,5	3039,8	3449,1	20,0	500,4

У 2022 році підприємство отримало прибуток від реалізації за всім асортиментом в розмірі 20 тис. грн.; у 2023 році показник зріс до 500,4 тис. грн. Найбільш прибутковими товарними групами у 2022 році є холодні закуски та салати, десерти та солодощі, кава. чай, сніданки та ланчі, вегетаріанське меню. Всі інші товарні групи, представлені у табл. 2.5, у 2022 році були збитковими.

За підсумками 2023 року прибутковими були всі товарні групи. Найбільший прибуток принесли ката та чай (95,5 тис. грн.) холодні закуски та салати (61,8 тис. грн.), гарячі страви (54,9 тис. грн.), десерти та солодощі (52,1 тис. грн.) та сніданки й ланчі (51 тис. грн.).

Узагальнені дані щодо чистого доходу від реалізації на повних витрат показано на рис. показано на рис. 2.2.

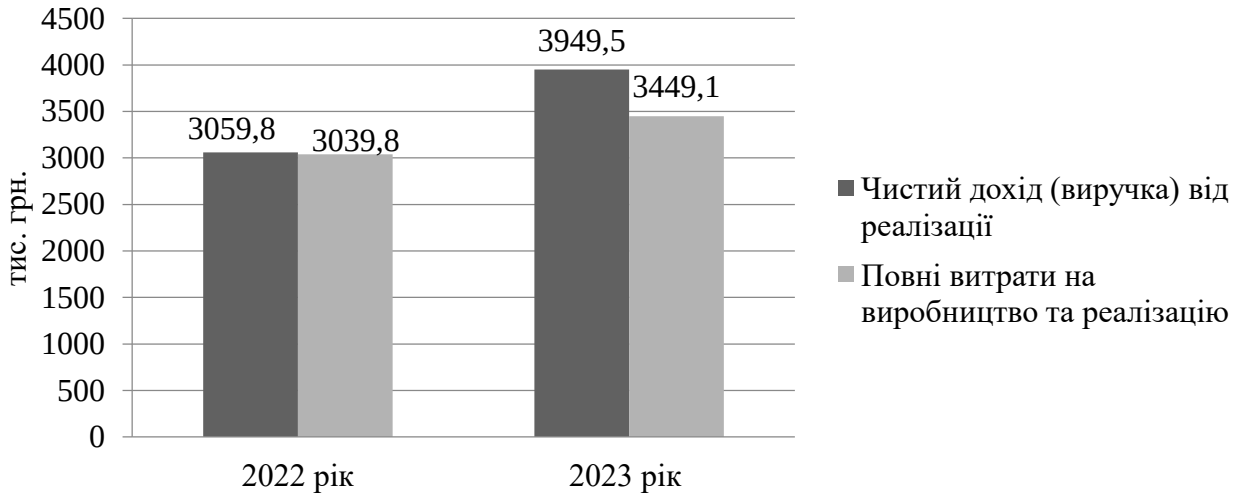

Рис. 2.2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.

Отримані дані можуть бути використані для стратегічного планування і управління продукцією, а також для аналізу рентабельності кожної асортиментної групи.

2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства за допомогою розрахунку індексу Харфінделя-Хіршмана

Оцінка конкурентного середовища підприємства здійснена за допомогою розрахунку індексу Харфінделя-Хіршмана.

Для аналізу конкурентного середовища ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» та його конкурентів важливо відстежувати та аналізувати різноманітну динамічну інформацію. В даному випадку, визначено кілька основних конкурентів ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» та проведено аналіз їхніх основних характеристик:

а) ТОВ «LeviTrade»:

1) Стан підприємств: Постійно розширюється мережа закладів, що свідчить про успішну діяльність та попит на їхні продукти.

2) Позиція у конкурентному середовищі: Займає лідируючу позицію в сегменті ресторанів швидкого харчування у даному регіоні.

3) Сильні сторони: Широка мережа закладів, швидке обслуговування, різноманітний асортимент продукції.

4) Слабкі сторони: Можливість перенасичення ринку при подальшому розширенні.

5) Загрози: Інтенсивна конкуренція може призвести до скорочення прибутків.

б) ФОП Стась О.С.:

1) Стан підприємства: Стабільний ріст популярності завдяки якісному кавовому напою та приємній атмосфері.

2) Позиція у конкурентному середовищі: Орієнтована на якість та комфорт, конкурує в сегменті кавових закладів.

3) Сильні сторони: Висока якість продукції, невелика конкуренція в даній ніші, зручне розташування.

4) Слабкі сторони: Обмежений асортимент, можлива низька відомість в порівнянні з великими мережами.

5) Загрози: Можливе введення нових кав'ярень в цьому сегменті.

в) ТОВ «Папа Джон»:

1) Стан підприємства: Орієнтований на вищий клас клієнтів, успішно працює завдяки ексклюзивному меню.

2) Позиція у конкурентному середовищі: Лідирує в сегменті ресторанів вишуканої кухні в регіоні.

3) Сильні сторони: Унікальне меню, вишукана атмосфера, відмінний сервіс.

4) Слабкі сторони: Високі ціни, обмежена аудиторія.

5) Загрози: Зміна смакових уподобань клієнтів, можливість втрати популярності серед конкурентів.

Наступним етапом дослідження конкурентного середовища підприємства став розрахунок індексу Хіршмана - Харфінделя на основі даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для розрахунку індексу Хіршмана – Харфінделя

Фірма - виробник	Обсяг виробництва і реалізації, тис. грн.	
	2022 рік	2023 рік
ТОВ «Glovo»	8973,2	9036,7
ТОВ «Takfur»	6577,9	6973,4
ТОВ «KyivTheFood»	6217,7	6325,1
ТОВ «Bolt Food»	4970,1	5036,7
ТОВ «Raketa»	4076,3	4967,5
ТОВ «Папа Джон»	4469,3	4549,9
ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»	3059,8	3949,5
ТОВ «LeviTrade»	3107,9	3206,1
ТОВ «Fresh Food»	3011,9	3078,1
ФОП Стась О.С	2875	2976
ТОВ «Zakaz.ua»	974,4	1038,7
Інші	4100,8	4393,6

Табличні дані за конкурентами досліджуваного підприємства представлено на рис. 2.3.

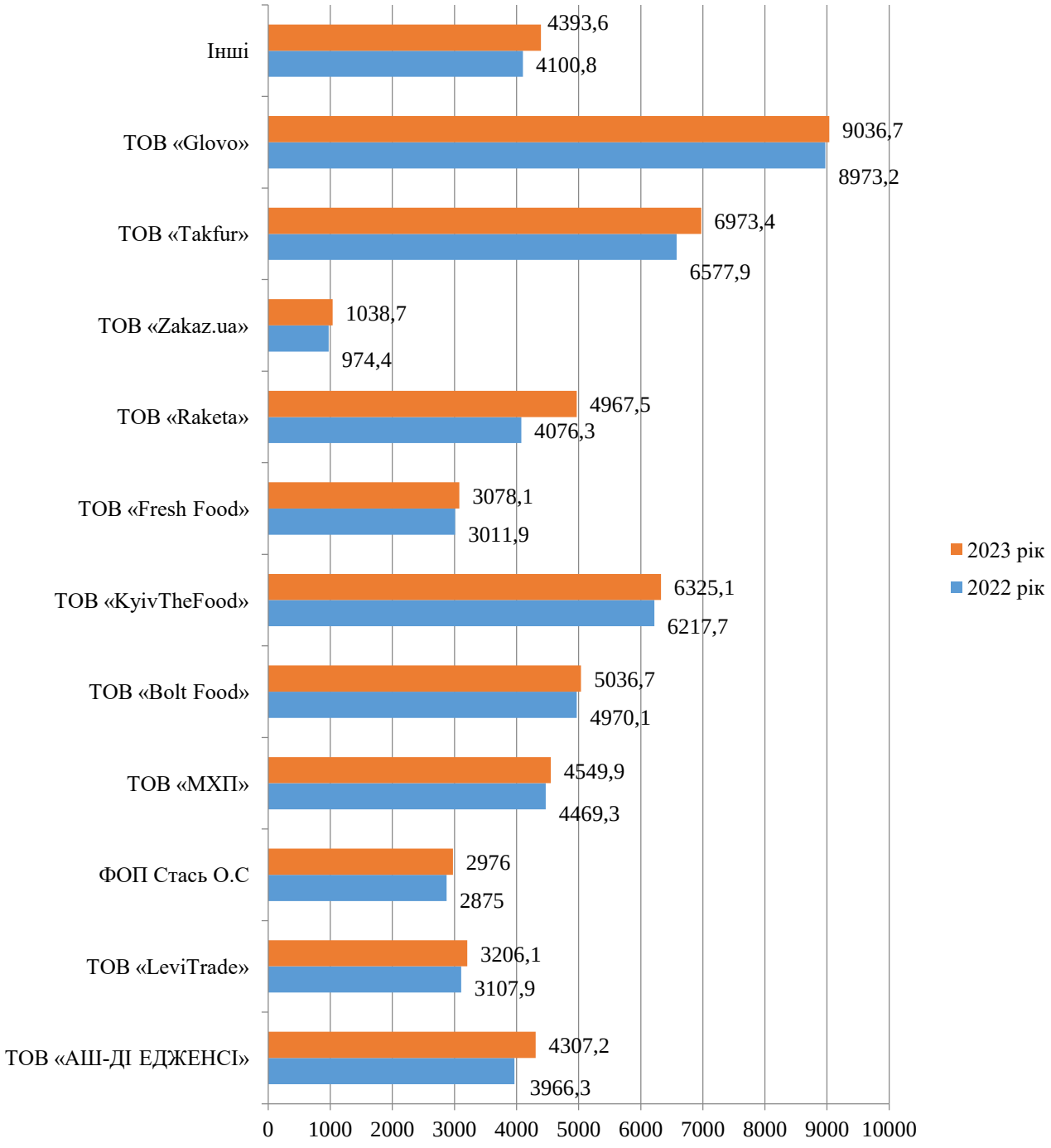

Рис. 2.3. Вихідні дані для розрахунку індексу Хіршмана – Харфінделя, тис. грн.

Відобразивши вихідні дані, здійснено розрахунок рівня монополізації ринку реалізації готових страв на основі індекса Харфінделя – Хіршмана (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок рівня монополізації ринку реалізації готових страв на основі індекса Харфінделя – Хіршмана по провідних фірмах-виробниках даної галузі протягом 2021-2022 рр.

Фірма-виробник	2022 рік			2023 рік		
	Обсяг виробництва і реалізації, тис. грн.	ЧР[1]	ЧР[2]	Обсяг виробництва і реалізації, тис. грн.	ЧР[1]	ЧР[2]
ТОВ «Glovo»	8973,2	16,83	283,25	9036,7	16,17	261,5
ТОВ «Takfur»	6577,9	12,34	152,28	6973,4	12,48	155,75
ТОВ «KyivTheFood»	6217,7	11,66	135,96	6325,1	11,32	128,1
ТОВ «Bolt Food»	4970,1	9,32	86,86	5036,7	9,01	81,18
ТОВ «Raketa»	4076,3	7,64	58,37	4967,5	8,89	79,03
ТОВ «Папа Джон»	4469,3	8,38	70,22	4549,9	8,14	66,26
ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»	3059,8	7,44	55,35	3949,5	7,71	59,44
ТОВ «LeviTrade»	3007,9	5,83	33,98	3206,1	5,74	32,95
ТОВ «Fresh Food»	3011,9	5,65	31,92	3078,1	5,51	30,36
ФОП Стась О.С	2875	5,39	29,05	2976	5,33	28,4
ТОВ «Zakaz.ua»	974,4	1,83	3,35	1038,7	1,86	3,5
Інші	4100,8	7,69	–	4393,6	7,86	–
Всього	53320,8	100,00	940,59	55889	100,00	926,47

Ринок готових страв налічує достатню кількість учасників. За обсягом реалізації на першому місці - ТОВ «Glovo» - міжнародна компанія, яка оперує в більше ніж 20 країнах світу, та надає унікальний сервіс доставки. Компанія мала частку ринку у 2022 р. в розмірі 16,83%; у 2023 р. компанія послаблює свої позиції частка ринку скоротилась до 16,17%.

До трійки лідер відносяться ТОВ «Takfur», компанія, яка посилила свої позиції у 2023 р. (частка зросла до 12,48%), та компанія ТОВ «KyivTheFood»,

яка послабила свої позиції (частка скоротилась з 11,66% до 11,32%). Інші компанії мають частку, яка менша за 10%.

ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» перебуває на 7 місці з часткою 7,44% у 2022 р. та 7,71% у 2023 р. Отже, досліджуване підприємство посилило свою ринкову позицію у 2023 р., про що свідчить зростання частки ринку.

Якщо оцінювати зміни часток основних гравців, то деякі з них незначною мірою послабили свої позиції, а деякі – укріпили. Так, зниження ринкових часток протягом 2022–2023 рр. спостерігається по таких компаніях, як ТОВ «Glovo», ТОВ «KyivTheFood», ТОВ «Папа Джон», ТОВ «LeviTrade», ТОВ «Fresh Food» та ФОП Стась О.С

Позиція ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» навпаки посилилась на 0,27%. Привертає увагу посилення позицій таких компаній, як ТОВ «Zakaz.ua» та ТОВ «Raketa», частка ринку яких зросла на 0,03% та 1,25% відповідно. Частки інших дрібних гравців галузі змінились досить несуттєво. Ці невеликі компанії згодом можуть становити конкурентну загрозу для досліджуваного підприємства. Тому слід відстежувати зміни частки ринку певних компаній.

Далі розраховуємо індекс Хіршмана - Харфінделя за формулою 2.1:

$$H = \sum_{i=1}^{n} (Si)^2 , \qquad (2.1)$$

де *Si* – відсоток виробництва кожної фірми у загальному обсязі виробництва.

$$H_{2022} \approx 999{,}73$$
$$H_{2023} \approx 988{,}23$$

За проведеними розрахунками індекс Хіршмана - Харфінделя становить приблизно 940,59 в 2022 році та 926,47 в 2023 році. За отриманими даними

маємо зробити висновок, що ринок є низько концентрований, адже показник менший за HHI.

Отже, можемо зробити висновок, що ринок доставки готових страв та кейтерінгу є немонополізованим та має сприятливі умови конкуренції для його учасників. Проте досліджуваному пдприємству не слід забувати про появу нових конкурентів, адже низький ступінь монополізації уможливлює входження на ринок нових конкурентів та спричиняє напругу для інших учасників. Тому ці тенденції потрібно передбачати головним конкурентам на ринку для утримання своєї частки ринку в подальшій діяльності.

2.3. Аналіз конкурентного середовища за допомогою Матриці Мак Кінсі

Аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства здійснено за допомогою Матриці Мак Кінсі. Матриця Маккінзі – це 9 осередків, які виходять на перетині критеріїв досліджуваних показників, необхідні проведення порівняльного аналізу та оцінки стратегічної привабливості ринків, сили конкуренції окремих бізнес-одиниць чи товарів. Як правило, матриця має два показники: привабливість ринку та конкурентоспроможність продукту на ньому. Перший показник береться з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та розміщується на осі X, другий показник залежить від досвіду компанії на ринку, або від думки незалежних експертів – на осі Y.

У таблицях 2.8 та 2.9 наведено перелік критеріїв для оцінки привабливості досліджуваного підприємства та його конкурентів. Це включає аналіз таких аспектів як рівень конкуренції, темпи зростання ринку, прибутковість галузі, можливості нецінової конкуренції та вплив державного регулювання.

Таблиця 2.8

Експертні оцінки фактора «Привабливість ринку»

Характеристики	Результати експертних оцінок привабливості ринків (за п'ятибальною шкалою)										
	вагомість	ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»	ТОВ «Raketa»	ТОВ «Папа Джон»	ТОВ «Fresh Food»	ТОВ «LeviTrade»	ТОВ «KyivTheFood»	ТОВ «Takfur»	ТОВ «Bolt Food»	ФОП Стась О.С	ТОВ «Zakaz.ua»
Номер		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень конкуренції	0,25	4	3	4	4	5	4	3	2	4	2
Темп зростання ринку	0,2	3	4	4	3	4	4	3	2	4	1
Прибутковість галузі	0,25	3	4	4	4	4	5	5	2	3	2
Можливість нецінової конкуренції	0,1	3	4	3	4	5	3	4	2	2	1
Державне регулювання	0,2	1	1	1	3	5	2	2	1	1	2
Загальна оцінка	1	2,85	3,15	6,55	3,6	4,55	3,75	3,4	1,8	2,95	1,7

Загальній бал по кожному підприємству визначено множенням вагомості критерію та балом (за експертною оцінкою за п'ятибальною шкалою):

ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» : 0,25*4 + 0,2*3 + 0,25*3 + 0,1*3 + 0,2*1 = 2,85.

ТОВ «Raketa»: 0,25*3 + 0,2*4 + 0,25*4 + 0,1*4 + 0,2*1 = 3,15.

ТОВ «Папа Джон»: 0,25*4 + 0,2*4 + 0,25*4 + 0,1*3 + 0,2*1 = 6,55.

ТОВ «Fresh Food»: 0,25*4 + 0,2*3 + 0,25*4 + 0,1*4 + 0,2*3 = 3,6.

ТОВ «LeviTrade»: 0,25*5 + 0,2*4 + 0,25*4 + 0,1*5 + 0,2*5 = 4,55.

ТОВ «KyivTheFood»: 0,25*4 + 0,2*4 + 0,25*5 + 0,1*3+ 0,2*2 = 3,75.

ТОВ «Takfur»: 0,25*3 + 0,2*3 + 0,25*5 + 0,1*4 + 0,2*2 = 3,4.

ТОВ «Bolt Food»: 0,25*2 + 0,2*2 + 0,25*2 + 0,1*2 + 0,2*1 = 1,8.

ФОП Стась О.С: 0,25*4 + 0,2*4 + 0,25*3 + 0,1*2 + 0,2*1 = 2,95.

ТОВ «Zakaz.ua»: 0,25*2 + 0,2*1 + 0,25*2 + 0,1*2 + 0,2*1 = 1,7.

Експертні оцінки фактора «Конкурентоспроможність» показано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Експертні оцінки фактора «Конкурентоспроможність»

Характеристики	Результати експертних оцінок привабливості ринків (за п'ятибальною шкалою)										
	вагомість	ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»	ТОВ «Raketa»	ТОВ «Папа Джон»	ТОВ «Fresh Food»	ТОВ «LeviTrade»	ТОВ «KyivTheFood»	ТОВ «Takfur»	ТОВ «Bolt Food»	ФОП Стась О.С	ТОВ «Zakaz.ua»
Номер		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість продукції	0,25	5	4	3	5	4	5	3	3	4	3
Кадрова забезпеченість	0,1	4	5	4	4	3	4	3	2	5	2
Ринкова частка	0,2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
Рівень цін	0,3	4	3	4	5	4	4	4	2	2	1
Застосування нестандартних підходів	0,15	1	1	2	3	5	3	1	1	2	2
Загальна оцінка	1	3,8	4,6	3,5	4,4	4,1	4,1	3,2	2,3	3,2	2,15

Загальній бал по кожному підприємству визначено множенням вагомості критерію та балом (за експертною оцінкою за п'ятибальною шкалою):

ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» : 0,25*5 + 0,1*4 + 0,2*4 + 0,3*4 + 0,15*1 = 3,8.

ТОВ «Raketa»: 0,25*4 + 0,1*5 + 0,2*4 + 0,3*3 + 0,15*1 = 4,6.

ТОВ «Папа Джон»: 0,25*3 + 0,1*4 + 0,2*4 + 0,3*4 + 0,15*2 = 3,5.

ТОВ «Fresh Food»: 0,25*5 + 0,1*4 + 0,2*4 + 0,3*5 + 0,15*3 = 4,4.

ТОВ «LeviTrade»: 0,25*4 + 0,1*3 + 0,2*4 + 0,3*4 + 0,15*5 = 4,1.

ТОВ «KyivTheFood»: 0,25*5 + 0,1*4 + 0,2*4 + 0,3*4 + 0,15*3 = 4,1.

ТОВ «Takfur»: 0,25*3 + 0,1*3 + 0,2*4 + 0,3*4 + 0,15*1 = 3,2.

ТОВ «Bolt Food»: 0,25*3 + 0,1*2 + 0,2*3 + 0,3*2 + 0,15*1 = 2,3.

ФОП Стась О.С: 0,25*4 + 0,1*5 + 0,2*4 + 0,3*2 + 0,15*2 = 3,2.

ТОВ «Zakaz.ua»: 0,25*3 + 0,1*2 + 0,2*1 + 0,3*1 + 0,15*2 = 2,15.

Експертні оцінки використані для визначення вагомості кожного показника вибору стратегії, що коливається від 0 до 1. Сума вагомостей кожного фактора складає одиницю. Додатково, для кожного показника використано п'ятибальну шкалу для визначення його рангу, що відображає реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найнижче, 5 – найвище значення).

Матриця «Мак-Кінсі-Дженерал Електрик» буде сформована відповідно до цих вагомостей та рангів. (рис. 2.4).

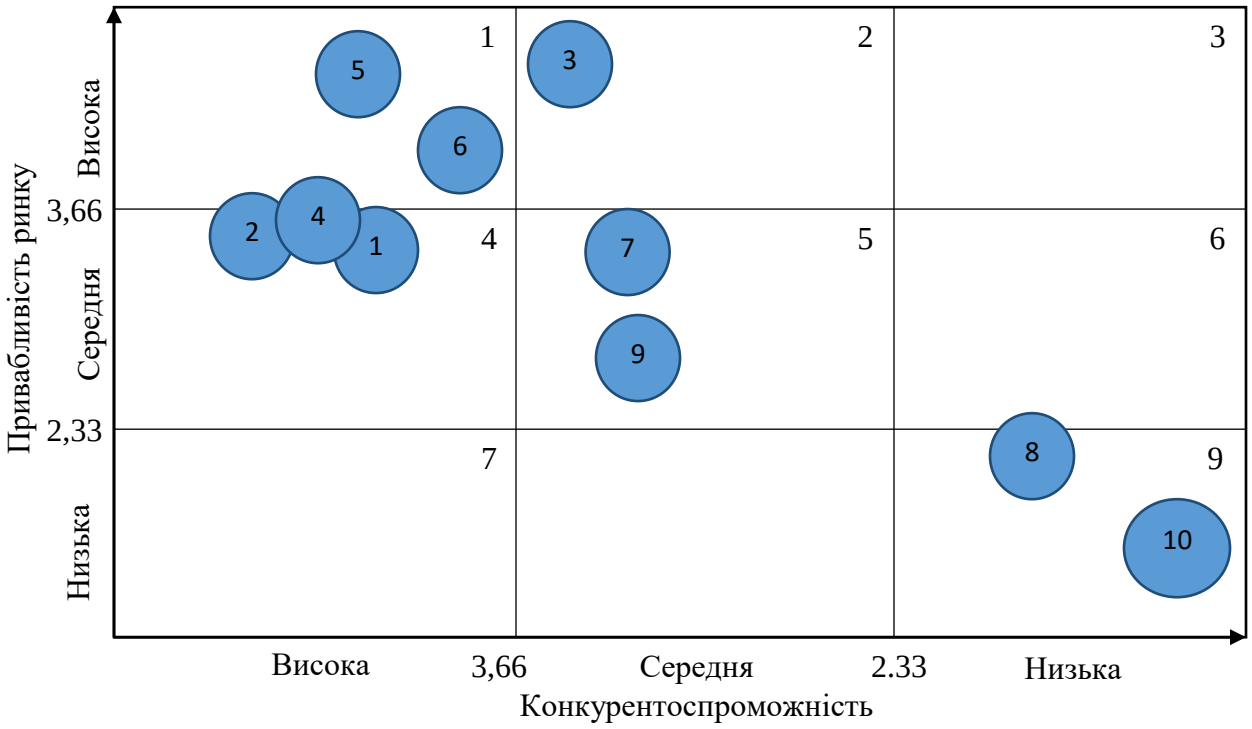

Рис. 2.4. Матриця Мак-Кінсі ТОВ «АШ ДІ – ЕДЖЕНСІ» та конкурентів

Із представленого рисунку видно, що найвищі оцінки припадають на ТОВ «LeviTrade» (5) та ТОВ «KyivTheFood» (6). Вони відзначаються найвищою ринковою привабливістю. ТОВ «LeviTrade» (8) та ТОВ «Zakaz.ua» (10) мають

найнижчі оцінки, вказуючи на меншу привабливість цих компаній на ринку; вони не є прямими конкурентами досліджуваного підприємства.

Найближчими конкурентами для ТОВ «АШ ДІ- ЕДЖЕНСІ» на ринку є ТОВ «Raketa» (2) та ТОВ «Fresh Food» (4), які перебувають в одному квадранті з досліджуваним підприємством. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок, що ТОВ «АШ ДІ- ЕДЖЕНСІ» потребує удосконалення для збільшення своєї привабливості на ринку.

Кожен осередок вказує на стратегічну дію, яка має бути здійснена конкретною компанією:

Осередок 1: Переможець 1. Інвестиції в зростання за допомогою упору на найрентабельніші товари, усунення недоліків і звільнення з ринку у разі неможливості подальшого розвитку.

Осередок 2: Переможець 2. Вкладення у пріоритетні сторони бізнесу та зміцнення слабких сторін.

Осередок 3: Питання. Утримання та підтримка ринкових позицій за допомогою вкладень у зростання або за допомогою вкладень лише у найрентабельніші товари.

Осередок 4: Переможець 3. Стадія «збору вершків» на якій бізнес підтримується за рахунок пошуку розширень, зменшення до мінімуму інвестицій та покращення роботи виробництва та збуту.

Осередок 5: Середній бізнес. Підтримка вже наявного бізнесу та вкладення у найприбутковіші та найбезпечніші сегменти.

Осередок 6: Той, хто програв 1. Вкладення лише у найпривабливіший бізнес, протистояння конкурентним продуктам, зростання прибутку з допомогою зростання продуктивності.

Осередок 7: Творець прибутку. Характеризується високою конкурентоспроможністю та низькою привабливістю ринку. Завдання – зберегти таке становище надовго.

Осередок 8: Той, хто програв 2. Посилення позицій на найрентабельніших частках, оптимізація та покращення асортиментного ряду, зведення до мінімуму вкладень.

Осередок 9: Той, хто програв 3. Відхід з ринку, розпродаж запасів на складі, зниження витрат та інвестицій.

За допомогою даного аналізу досліджуване підприємство визначатиме найбільших конкурентів, а також зможе визначитись зі своєю конкурентною поведінкою щодо певних конкурентів, враховуючи їх позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇІЇ ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ» В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Основні підходи до вибору та освоєння конкурентної стратегії

За результатами проведеного дослідження у попередніх розділах визначено основні підходи до вибору та освоєння конкурентної стратегії ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ», які мають бути спрямовані на реалізацію результатів підприємства; і загалом у майбутньому стратегія досліджуваного підприємства має відповідає питанням, як діятиме підприємство, якими шляхами бути рухатись у конкурентному середовищі до досягнення поставленої мети.

За даними проведеного за допомогою матриці Мак-Кінсі, індексу Хіршмана - Харфінделя та аналізу основних техніко-економічних показників, як конкурентну стратегію для ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ» можна запропонувати стратегію розширення та диверсифікації займаної частки ринку, заснованої на збільшенні числа клієнтів, а також числа повторних відвідувань замовлень клієнтами. Пропонована до реалізації маркетингова стратегія має ґрунтуватися на наступних напрямках:

1. Збільшення кількості постійних відвідувачів можна досягти шляхом:

1) створення бази постійних відвідувачів, в якій має бути така інформація:

- ім'я відвідувача;
- його день народження (тоді буде ясний і вік клієнта);
- його смакові переваги (найчастіше замовляються страви);
- його контактний мобільний номер;
- наявність поштової скриньки і встановленого на смартфон месенджера;

2) створенню бази постійних клієнтів буде також сприяти видача карт постійного клієнта, для отримання якої потрібно буде заповнити анкету, в якій як питання повинна міститися вся перерахована вище інформація.

Крім того, карта постійного клієнта може мати наступні переваги для її власника:

– він першим дізнаватиметься про всі нововведення, акції тематичних заходів, що проводяться рестораном;

– він матиме переважні права на бронювання столика у зручне для власника карти час. Крім того, якщо клієнт святкує свій день народження в ресторані, йому буде надаватися знижка від рахунку або подарунок від закладу. послуг (наприклад, фото на згадку, продаж сувенірів і живих кольорів та ін.).

Заходи щодо залучення нових клієнтів повинні включати:

1) виготовлення та розміщення біля входу або в безпосередній близькості від підприємства зовнішньої реклами;

2) підприємство може бути залучено до різних медіа-проектів;

3) проведення різних тематичних заходів та дегустацій. Такі заходи повинні проводитися щомісяця відповідно до затвердженого на рік плану (наприклад, благодійна вечеря та ін.);

5) розгорнута рекламна кампанія у всіх видах ЗМІ (особливо в Інтернет);

6) максимальне використання соціальних мереж для просування та популяризації ресторану (у тому числі проведення будь-якої гри з користувачами соціальних мереж із призами.

Щоб усі заплановані заходи проходили з найбільшим ефектом, слід скласти маркетинговий календар, який визначить активність ресторану на найближчий рік. Розбивши такий маркетинговий календар на періоди (місяць або тижні), і прив'язавши кожен період до конкретного маркетингового заходу, підприємству буде легше відслідковувати виконання поставлених цілей.

3.2. Участь підприємства у виставці «Міжнародний експо-форумі ресторанно-готельного бізнесу та клінінгу FoReCH»

Для посилення конкурентних позицій ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ» обрано участь у виставці, тому що виставкова діяльність дозволяє сформувати сприятливі стосунки з клієнтами у довгостроковій перспективі. Виставка стає місцем, де ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ» зможе акумулювати необхідний обсяг інформації про ринок, про його перспективи розвитку, про осіб, які впливають на розвиток галузі. Беручи участь у виставках, ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ» може оцінити макроекономічне середовище в короткі терміни та на певному території, оскільки є доступом до інформації від потенційних клієнтів, конкурентів, постачальників, партнерів.

Сьогодні виставки набувають абсолютно особливого статусу, зумовленого нинішньою економічною ситуацією. Вони дають чітке уявлення, хто з компаній залишився «на плаву», а хто пішов з ринку, які ніші звільнилися, і добре планувати свою тактику і стратегію в нових реаліях. Статистика підтверджує:

1) витрати на укладання угоди при зустрічі на виставці в середньому на 40% нижчі, ніж без участі у виставці;

2) 90% представників компаній, відповідальних за прийняття рішень, назвали виставки найкращим джерелом інформації під час здійснення закупівель;

3) демонстрація продукції на виставці у 6 разів більше впливає на продаж, ніж інші засоби просування;

4) візуальний ефект від виставкового зразка може тривати до 14 тижнів.

Для ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ» пропонується подати заявку для взяття участі у Міжнародному експо-форумі ресторанно-готельного бізнесу та клінінгу FoReCh, що планується на жовтень 2024 року. Місцем проведення буде міжнародний виставковий центр в м. Києві, Броварський проспект, 15 (метро

Лівобережна). Виставка FoReCH вже багато років є комунікаційним майданчиком та виставкою ефективних рішень для ресторанно-готельного бізнесу. Для ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ» основними складовими успіху в участі комунікація з лідерами ринку, професійною аудиторією відвідувачів, ознайомлення з найкращими пропозиціями ринку для ресторанів, конструктивне спілкування, актуальна ділова програма. Все це дає можливість продуктивно провести переговори, знайти нові контакти, заключити взаємовигідні контракти. На FoReCH відбувається демонстрація не тільки продукту, але й його можливостей, реалізується багато проектів спільно з кращими українськими та світовими спікерами та шефами, які задають високий рівень для креативних ідей.

Рис. 3.1. Переваги участі у виставці FoReCH

Участь у виставці FoReCH – важливий крок уперед. Це можливість заявити себе, продемонструвати зразки продукції потенційним покупцям, встановити нові ділові контакти. Однак це досить витратний захід, тому його необхідно ретельно планувати та оцінювати ефективність. Щоб одні й самі помилки не повторювалися щороку, необхідно проводити оцінку за всіма параметрами і виявляти слабкі сторони маркетингового плану. Виставковий

стенд – це інструмент просування компанії вперед, тому не можна нехтувати його оформленням. Складено бюджет участі у виставці за даними Додатку В за умов оренди 4 м^2 обладнаної площі в секторі № 1 за наступними статтями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на участь у виставці FoReCH

Стаття витрат (розрахунок)	Вартість, грн.
Реєстраційний збір	6 000
Оренда площі (4 м^2 × 275 грн.)	1100
Розміщення столу та стільців (100 + 138)	238
Підключення електроенергії 220V (2 квт), включаючи споживання, 1 електророзетка (за 1 виставкове місце)	94
Надпис на фризовій панелі (max. 20 букв)	126
Загальна охорона і прибирання павільйонів та місць загального користування (за 1 виставкове місце)	83
Оплата послуг з водопостачання і водовідведення, вивезення твердих побутових відходів (за 1 виставкове місце)	39
Друкована продукція з логотипом підприємства (буклети з асортиментом страв та напоїв)	3000
Кольорове меню з пропозиціями підприємства на кейтерінг (вага, ціна, умови доставки)	200
Разом	10880

Отже, як видно із розрахунків, необхідно 10880 грн. для проведення даного заходу. Для підприємства ТОВ «АШ ДІ – ЕДЖЕНСІ» ця сума є цілком прийнятною. На виставці компанія була представлена на стенді, який буде відображати перелік послуг. Відповідно до участі у виставці у короткостроковому періоді план в її участі передбачає:

1) збільшення числа замовників;

2) створення умов для залучення та утримання нових клієнтів;

3) розширення сфери послуг, що надаються.

Участь у виставці має сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції і отриманню додаткового прибутку як під час проведення дегустації, так і надалі.

Після впровадження заходу «Участь у виставці FoReCH» ТОВ «АШ ДІ – ЕДЖЕНСІ» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту

своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	89	90	91	90	92	93	91

Величини даного прогнозу розрахунками було перевірено на надійність і типовість. Визначено середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Для зручності проміжності розрахунку та для визначення середньоквадратичного відхилення було створено табл. 3.3, куди занесено результати, та більш детальніше розглянуто про результати по кожному опитуванню.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i, тис.. грн.	89	90	91	90	92	93	91
2. Сумарні значення оцінок експертів	636						
3. $O_{сер}$	90,86						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-1,86	-0,86	0,14	-0,86	1,14	2,14	0,14
ΔO^2	3,46	0,74	0,02	0,74	1,30	4,58	0,02
$\sum \Delta O^2$	10,86						

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації :

$О_{сер}$= (89+90+91+90+92+93+91) /7 = 90,86 тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Oi - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{10,86}{7}} = 1,25.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 1,25 / 90,86 * 100 = 1,37\%.$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації ω < 33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу приймаємо за методом медіан:

89 90 90 91 91 92 93

і визначаємо на рівні 91 тис. грн. як середнє значення ряду,

де песимістичне (найменше) значення (П) – 89 тис. грн.;

найбільш вирогідне (В) – 91 тис. грн.;

оптимістичне (найбільше) значення (О) – 93 тис. грн.;

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення дегустацій:

ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (93 + 4 * 91 + 89) / 6 = (93+364+89) / 6 = 91 тис. грн.

Стандартне відхилення складає:

СВ = (О-П) / 6 = (93 - 89) /6 = 0,67.

Відповідно до загальної теорії статистики найвірогідніше прогнозне значення досліджуваного показника перебуватиме в межах: 91 ± 0,67.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

91 / 3949,50 * 100% = 2,3 %,

де 3949,5 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий доход (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

3949,50 + 91 = 4040,50 тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 3449,10 тис. грн. Постійні витрати – 690 тис. грн., змінні – 2759 тис. грн. (табл. 2.2).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

2759 * 2,3 / 100 = 63,46 тис. грн.

Участь у виставці потребує витрат у розмірі 10 880 грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

Приріст повних витрат = 63,46 + 10,88 = 74,34 тис. грн.

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

3449,10 + 74,34 = 3523,44 тис. грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році, як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

ΔПр = 91 – 74,34 = 16,66 тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

500,4 + 16,66 = 517,06 тис. грн.

де 500,4 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

16,66 * (1-0,18) = 13,66 тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році дорівнюватиме:

481,30 + 13,66 = 494,96 тис. грн.

де 481,30 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 1.1).

Наведемо очікувані результати від проведення дегустації в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від проведення дегустації, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	91
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	74,34
Приріст прибутку від реалізації продукції	16,66
Приріст чистого прибутку	13,66

Джерело: розроблено автором

Отже, внаслідок участі у виставці чистий доход (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 91 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 74,34 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 16,66 тис. грн., а чистий прибуток - на 13,66 тис. грн. і складе 494,96 тис. грн.

За проведеними розрахунками встановлено, що участь у виставці призводить до зростання основних результативних показників підприємства. Якщо підприємство прийматиму участь у виставці, воно отримує у майбутньому певні конкретні переваги, адже виставкова діяльність спрямована на досягнення основних маркетингових цілей підприємства, серед яких передача цільовій аудиторії інформацію та представлення компанії та її продуктів, вивчення ринків збуту, пошук нових ринків, збільшення кількості клієнтів, впровадження нового продукту на ринок, визначення можливого попиту на новий продукт, пошук нових ділових партнерів, вивчення пропозиції конкурентів, позиціонування своїх продуктів щодо послуг конкурентів,

формування сприятливого іміджу фірми, безпосередній збут продуктів та укладання контрактів.

3.3. Вплив запропонованого заходу на техніко-економічні показники підприємства

Очікувані результати від участі у виставці вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.3), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3949,5	4040,5	91	2,30
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3449,1	3523,44	74,34	2,16
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	500,4	517,06	16,66	3,33
4. Чистий прибуток	тис. грн.	481,3	494,96	13,66	2,84
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,33	87,20	-0,13	-0,15
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,19	12,25	0,06	х
7. Рентабельність продукції	%	14,51	14,67	0,16	х

Чистий дохід від реалізації зростає на 91 тис. грн. або на 2,3%. Повні витрати також мають тенденцію до зростання, проте їх темп приросту значно менший за тем приросту чистого доходу (виручки) від реалізації, що сприяє зростанню рентабельності продаж та рентабельності виробництва відповідно на 0,06 в.п. та 0,16 в.п.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації мають позитивну тенденцію змін.

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 961 тис. грн. і проектне його значення становитиме 4040,50 тис. грн. Повні витрати зростуть на 74,34 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 16,66 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 13 коп. В проєктному році чистий прибуток зросте на 2,84% і складе 494,96 тис. грн., що на 13,66 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «АШ ДІ – ЕДЖЕНСІ», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Участь у виставці дасть у короткостроковій перспективі перевагу у конкуренції, адже така участь є ефективним засобом формування маркетингових комунікацій з потенційними клієнтами, що включають такі елементи комплексу маркетингових комунікації, як реклама, особистий продаж (робота стендистів), стимулювання збуту (роздача сувенірів, надання знижок), що наголошує на значущості виставкової діяльності в системі рекламної

політики організації, адже в сучасних умовах вітчизняні підприємці нерідко розглядають виставки як елемент чистої реклами, не враховуючи, що виставки здатні надати істотну допомогу і у формуванні політики ціноутворення, й у створенні стратегії поширення продукції, й у вдосконаленні самого товару. Крім того, участь у виставках і ярмарках є дієвим засобом комунікаційної політики в маркетингу, що стимулює продаж товарів і послуг на ринках, ефективним методом конкурентної боротьби. Виставкові та ярмаркові заходи займають особливе місце у маркетингу. Вони надають організації можливість одночасного поширення та отримання необхідної для відповідної діяльності інформації. Вони допомагають оцінити розвиток галузі, правильно орієнтуватися в ціновій політиці, в якомусь сенсі запозичити досвід колег і, звичайно ж, отримати певний ефект від участі, який виражається у розширенні клієнтської бази організації та збільшенні кількості укладених договорів із покупцями продукції. Участь у роботі виставок та ярмарків є ефективним засобом формування маркетингових комунікацій організацій.

ВИСНОВКИ

За проведеними дослідженнями зроблено наступні висновки.

Конкурентне середовище є важливим фактором, що визначає конкурентні позиції підприємства, його фінансовий стан, методи взаємодії із споживачами та іншими суб'єктами ринку. Ринкова ситуація, у якій функціонує будь-яке підприємство дуже динамічна, оскільки постійно змінюється структура ринку, посилюється вплив стейкхолдерів, з’являються нові конкуренти, впливає сукупність зовнішніх факторів, формуються інноваційні напрямки діяльності.

Діагностика конкурентного середовища підприємства допомагає визначити умови функціонування та розвитку підприємства в даній галузі та на даному географічному ринку. Одним з най розповсюдженим методом діагностики конкурентного середовища підприємства є індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН), як показник, що використовується в економічному дослідженні. При цьому основна увага приділяється рівням концентрації на ринках. Тобто кількість компаній, які працюють у них, та їхня влада чи можливості контролю в них. Іншим методом в дослідження застосовано матрицю McKinsey, інакше відому як матриця привабливості продукту або матриця привабливості сектора.

Конкурентне середовище виступає як умова функціонування ринкового механізму, як і показник ефективності ринкового середовища, як і чинник, визначальний поведінкові показники конкурентів. Конкурентне середовище відрізняється багатоваріантністю впливу на поведінку організації та багатостороннім ефектом на зміни ринкової ситуації: види, форми та методи конкурентної боротьби, ступінь ефективності підприємницької діяльності, формування цін, попиту та пропозиції.

На основі індекса Харфінделя – Хіршмана встановлено, що ринок є низько концентрований, адже показник менший за ННІ.

За результатами побудови матриці Мак-Кінсі ТОВ «АШ ДІ – ЕДЖЕНСІ» та його конкурентів встановлено, що найближчими конкурентами для ТОВ «АШ ДІ- ЕДЖЕНСІ» на ринку є ТОВ «Raketa» та ТОВ «Fresh Food», які перебувають в одному квадранті з досліджуваним підприємством. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок, що ТОВ «АШ ДІ- ЕДЖЕНСІ» потребує удосконалення для збільшення своєї привабливості на ринку. За допомогою даного аналізу досліджуване підприємство визначатиме найбільших конкурентів, а також зможе визначитись зі своєю конкурентною поведінкою щодо певних конкурентів, враховуючи їх позиції на ринку.

Важливим етапом у системі стратегічного менеджменту є вибір конкретного виду бізнес-стратегії, що забезпечує найкращі показники розвитку та конкуренції на основі використання внутрішнього потенціалу та можливостей організації. Досягнення певної переваги над конкурентами в цінах на пропоновані товари та послуги, у широті асортименту та якості обслуговування споживачів цільового сегмента чи ринку в цілому, суттєво зміцнює конкурентне становище підприємства та створює більш міцний захист від тиску зовнішнього та внутрішньогалузевого середовища. Конкурентна стратегія – це сукупність стратегічних ініціатив, підходів та дій менеджменту, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги, що полягає у перевазі конкурентів за кількістю клієнтів та у можливості протидіяти впливу конкурентних сил.

Для посилення конкурентної позиції для підприємство розроблено методичні підходи щодо запровадження конкурентної стратегії. За даними проведеного за допомогою матриці Мак-Кінсі, індексу Хіршмана - Харфінделя та аналізу основних техніко-економічних показників, як конкурентну стратегію для ТОВ «АШ-ДІ-ЕДЖЕНСІ» можна запропонувати стратегію розширення та диверсифікації займаної частки ринку, заснованої на збільшенні числа клієнтів, а також числа повторних відвідувань замовлень клієнтами. Пропонована до

реалізації маркетингова стратегія має ґрунтуватися на збільшенні кількості постійних клієнтів.

Обґрунтовано доцільність участі у виставці. Виставкова діяльність дозволяє сформувати сприятливі стосунки з клієнтами у довгостроковій перспективі. Участь у виставках і ярмарках є дієвим засобом комунікаційної політики в маркетингу, що стимулює продаж товарів і послуг на ринках, ефективним методом конкурентної боротьби. Виставкові та ярмаркові заходи займають особливе місце у маркетингу. Участь у роботі виставок та ярмарків є ефективним засобом формування маркетингових комунікацій організацій. Складено бюджет участі у виставці. На виставці компанія була представлена на стенді, який відрізнявся масштабом та кольоровою гамою.

Після впровадження заходу «Участь у виставці FoReCH» ТОВ «АШ ДІ – ЕДЖЕНСІ» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Внаслідок участі у виставці чистий доход (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 91 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 74,34 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 16,66 тис. грн., а чистий прибуток - на 13,66 тис. грн. і складе 494,96 тис. грн.

Участь у виставці призводить до зростання основних результативних показників підприємства. Виставкова діяльність спрямована на досягнення основних маркетингових цілей підприємства, серед яких уявлення фірми та її продуктів, вивчення ринків збуту, пошук нових ринків, збільшення кількості клієнтів, впровадження нового продукту на ринок, визначення можливого попиту на новий продукт, пошук нових ділових партнерів, вивчення пропозиції конкурентів, позиціонування своїх продуктів щодо послуг конкурентів, формування сприятливого іміджу фірми, безпосередній збут продуктів та укладання контрактів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.

2. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро: НМетАУ, 2019. 49 с.

3. Бойко К.О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2016. № 17.С. 63–66.

4. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.

5. Діагностика конкурентного середовища підприємства. URL: https://pidru4niki.com/74495/ekonomika/diagnostika_konkurentnogo_seredovischa_pidpriyemstva (дата звернення: 03.02.2024).

6. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

7. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. Маркетинг s менеджмент інновацій. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_203_208.pdf

8. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільск :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.

9. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки.* 2019. № 4. С. 121-128.

10. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.

11. Карапетян Е.Т., Карапетян О.М. Діагностика конкурентного середовища підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12665/1/ pdf (дата звернення 15.02.2024).

12. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. 2021. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf (дата звернення 15.03.2023).

13. Коваленко І.А., Скінтей Ю.В. Правове регулювання свободи підприємницької діяльності в Україні. 2021. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17257/1/20210310_304.pdf (дата звернення 12.03.2023).

14. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

15. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.

16. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

17. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

18. Лігоненко Л.О., Богославець Г.М., Носуліч А.М. Дослідження та регулювання споживчого ринку : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 280–297.

19. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. Бізнес-Інформ.2016. № 11. С. 379–385.

20. Полянічкін Ю.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 5. С. 84–89.

21. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2019. С. 25-33.

22. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України, 07.06.1996. № 236/96-ВР (ред. від 16.10.2020, № 124-IX).

23. Про захист економічної конкуренції: Закон України, 11.01.2001, № 2210-III (ред. 07.05.2022, № 1780-IX).

24. Про природні монополії: Закон України, 20.04.2000, № 1682-III (ред. 01.01.2022, № 1054-IX).

25. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Решетнікова О. В. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2020. № 159. С. 107–110.

26. Сисоєва Е.А. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. *Економічні науки. Економіка та управління*. 2017. № 12. С. 283-287.

27. Скиба Г.І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf

28. Страшинська Л.В., Ткачук С.В., Худолій Д.Ю. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняних продовольчих ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 61. С. 37–43.

29. Таратута М.А. Конкурентний потенціал підприємств. *Менеджмент сьогодні*. 2018. № 4. С. 31–33.

30. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління».* 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160-168.

31. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління.* 2019. № 6. С. 68–74.

32. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

33. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки університету «КРОК*. 2020. №1. С. 24–31.

34. Чухрай Н.І. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/ Logistyka/2009_649/43.pdf.

35. Шкуренко О. В., Мельник Ю.Ю. Діагностика конкурентного середовища як інструмент розвитку річкових портів України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 426-436.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»	за ЄДРПОУ	43285924		
Територія	за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Постачання готових страв для подій	за КВЕД	56.21		

Одиниця виміру: тис. грн.
Контрольна сума
Адреса: Київ, Святошинський р-н, бульвар КОЛЬЦОВА, БУДИНОК12, РИНОК "ДНІПРО"

1. Баланс на 31.12.2022 **Форма № 1-мс** Код за ДКДУ 1801006

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	1 228.40	1 063.60
первісна вартість	1011	1 614.10	1 614.10
знос	1012	385.70	550.50
Усього за розділом I	1095	1 228.40	1 063.60
II. Оборотні активи Запаси	1100		98.30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 325.80	
Гроші та їх еквіваленти	1165	892.00	228.50
Усього за розділом II	1195	2 217.80	326.80
Баланс	1300	3 446.20	1 390.40
Пасив			
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 366.50	1 385.00
Усього за розділом I	1495	1 367.50	1 386.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 925.50	
розрахунками з бюджетом	1620	20.60	0.70
розрахунками зі страхування	1625	2.90	0.80
розрахунками з оплати праці	1630	10.70	2.90
Інші поточні зобов'язання	1690	119.00	
Усього за розділом III	1695	2 078.70	4.40
Баланс	1900	3 446.20	1 390.40

2. Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Форма №2-мс
Код за ДКУД 1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 059.80	5 216.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 971.40	4 953.90
Інші доходи	2160		1.10
Інші витрати	2165	68.40	163.70
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3 059.80	5 217.70
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3 039.80	5 117.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	20.00	100.10
Податок на прибуток	2300	1.50	18.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	18.50	82.10

Керівник Олексій Смолянінов

Головний бухгалтер Наталія Сарнатська

м.п.

ДОДАТОК Б

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство ТОВ «АШ-ДІ ЕДЖЕНСІ»	за ЄДРПОУ	43285924		
Територія	за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Постачання готових страв для подій	за КВЕД	56.21		

Одиниця виміру: тис. грн.
Контрольна сума
Адреса: Київ, Святошинський р-н, бульвар КОЛЬЦОВА, БУДИНОК12, РИНОК "ДНІПРО"

1. Баланс на 31.12.2023 **Форма № 1-мс** Код за ДКДУ 1801006

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	1 063.60	840.90
первісна вартість	1011	1 614.10	1 614.10
знос	1012	550.50	773.20
Усього за розділом I	1095	1 063.60	840.90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	98.30	484.70
Гроші та їх еквіваленти	1165	228.50	756.00
Усього за розділом II	1195	326.80	1 240.70
Баланс	1300	1 390.40	2 081.60
Пасив			
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 385.00	1 866.30
Усього за розділом I	1495	1 386.00	1 867.30
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615		146.50
розрахунками з бюджетом	1620	0.70	64.20
розрахунками зі страхування	1625	0.80	0.80
розрахунками з оплати праці	1630	2.90	2.80
Усього за розділом III	1695	4.40	214.30
Баланс	1900	1 390.40	2 081.60

2. Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Форма №2-мс
Код за ДКУД 1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 949.50	3 059.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 016.60	2 971.40
Інші витрати	2165	432.50	68.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3 949.50	3 059.80
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3 449.10	3 039.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	500.40	20.00
Податок на прибуток	2300	19.10	1.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	481.30	18.50

Керівник Олексій Смолянінов

Головний бухгалтер Наталія Сарнатська

м.п.

ДОДАТОК В

Розшифровка вартості участі у виставці в розрізі площ (грн.):

1. Обладнана площа на "закритій площадці" від 2 м²: *(Сект ор № 1)*	площа, задня і бокові стінки	**за 1 м²** (Тип A, B, C, D)	275,00
	1 стіл		100,00
	2 стільці		138,00
	підключення електроенергії 220V (2 кВт), включаючи споживання, 1 електророзетка (за 1 виставкове місце)		94,00
	надпис на фризовій панелі (max. 20 букв)		127,00
	загальна охорона і прибирання павільйонів та місць загального користування (за 1 виставкове місце)		83,00
	оплата послуг з водопостачання і водовідведення, вивезення твердих побутових відходів (за 1 виставкове місце)		39,00
Разом по п. 1 *із урахуванням обраної площі* ***(кількіст ь м² х275,00+решт а показників варт ост і без змін)***			
2. Необладнана площа від 4 м² *(Сект ор № 2)*	площа на "закритій площадці"	**за 1 м²**	138,00
	1 стіл		100,00
	2 стільці		138,00
	підключення електроенергії 220V (2 кВт), включаючи споживання, 1 електророзетка (за 1 виставкове місце)		94,00
	надпис на фризовій панелі (max. 20 букв)		127,00
	загальна охорона і прибирання павільйонів та місць загального користування (за 1 виставкове місце)		83,00
	оплата послуг з водопостачання і водовідведення, вивезення твердих побутових відходів (за 1 виставкове місце)		39,00
Разом по п. 2 *із урахуванням обраної площі* ***(кількіст ь м² х138,00+решт а показників варт ост і без змін)***			
3. Необладнана площа від 8 м² *(Сект ор № 3)*	площа на виставковій площі	**за 1 м²**	83,00
	1 стіл		100,00
	2 стільці		138,00
	підключення електроенергії 220V (2 кВт), включаючи споживання, 1 електророзетка (за 1 виставкове місце)		94,00
	надпис на фризовій панелі (max. 20 букв)		127,00
	загальна охорона і прибирання павільйонів та місць загального користування (за 1 виставкове місце)		83,00
	оплата послуг з водопостачання і водовідведення, вивезення твердих побутових відходів (за 1 виставкове місце)		39,00
Разом по п. 3 *із урахуванням обраної площі* ***(кількіст ь м² х83,00+решт а показників варт ост і без змін)***			

4. Реєстраційний внесок	**1925,00**

(Обов'язковий для всіх учасників вист авки - включає: реєст рацію, розміщення інформації в схемі учасників вист авки, участ ь у форумі (згідно із п.2 реєст раційної форми-заявки), розміщення інформації на WEB-ст орінці облдержадміністрації т а спеціалізованих громадських організацій, надання Учаснику схеми учасників вист авки, заходи по залученню відвідувачів, в т .ч. згідно із медіа-планом узгодженим із ЗМІ, організація робот и вист авки т а форуму для Учасника, Диплом Учасника вист авки т а загальні видат кові мат еріали із логот ипом т а програмою заходу із розрахунку 1 комплект - 1 Учасник)