

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Шляхи удосконалення маркетингової стратегії кейтерингової
компанії (ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА")**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.117-03.ІІІ.3.3

Здобувачки _____ Штермер О.О.

4 курсу групи МРз- 481

Керівник _____ проф. Савченко Т.В.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу

ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці

Оксані ШТЕРМЕР

1. Тема проекту (роботи) Шляхи удосконалення маркетингової стратегії кейтерингової компанії (ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА") та керівник д.е.н., проф. Савченко Т.В., затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03 та у редакції, затвердженій наказом від «09» березня 2026 року № 117-03
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) інформація підприємства ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА", фінансово-економічні показники діяльності ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА" за 2024-2025 роки, огляд регіонального ринку кейтерингового бізнесу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико – методичні засади управління маркетинговою стратегією підприємства. Розділ 2. Аналіз сучасного стану маркетингової стратегії кейтерингової компанії ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА". Розділ 3. Шляхи удосконалення маркетингової стратегії кейтерингової компанії ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА". Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з стратегічного аналізу та оцінки маркетингового середовища виготовленої продукції, графічний матеріал презентація до захисту роботи (20-25 слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівник _____ д.е.н., проф. Савченко Т.В.

Завдання прийняв до виконання _____ Штермер О.О.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 вересня 2025 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи.	16–26 вересня 2026 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	27 вересня–15 жовтня 2025 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей та подання на перевірку науковому керівнику.	16 жовтня 2025 р. – 1 лютого 2026 р.	виконано
5.	Проходження дослідницької практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи.	2 лютого – 2 березня 2026 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи, подання на перевірку науковому керівнику другого розділу.	3 березня - 3 квітня 2026 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту всієї роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	4 квітня –25 квітня 2026 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	26 квітня - 22 травня 2026 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам.	23-31 травня 2026 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації.	01 - 05 червня 2026 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування.	06-11 червня 2026 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію.	12-15 червня 2026 р.	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	17 червня 2026р.	

Керівник проекту (роботи) _____ Савченко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувачка-дипломник _____ Штермер О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувачка-дипломник _____ Штермер О.О.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Штермер О.О.

Метою дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії кейтерингової компанії ФОП «Ласкаєва Ганна Андріївна».

У процесі виконання роботи застосовано такі методи дослідження: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів), порівняльний аналіз (для оцінки конкурентного середовища), PESTEL-аналіз, SPACE-аналіз, матрицю McKinsey (GE), метод експертних оцінок, методи економічних розрахунків та прогнозування (для визначення ефективності запропонованих заходів).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних і методичних підходів до формування маркетингових стратегій кейтерингових компаній.

Практичне значення роботи полягає у розробці комплексу маркетингових рішень для малого кейтерингового бізнесу, що можуть бути використані для підвищення ефективності залучення клієнтів, збільшення середнього чека, формування повторних замовлень та зростання прибутковості.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 98 сторінок, у тому числі 14 рисунків та 30 таблиць.

Ключові-слова: маркетингова стратегія, кейтерингова компанія, комплекс маркетингу, клієнтоорієнтованість, фактори впливу, ефективність запропонованих заходів.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства	8
1.2. Специфіка розробки маркетингової стратегії кейтерингової компанії	18
1.3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"	37
2.1. Загальна характеристика діяльності кейтерингової компанії ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"	37
2.2. Фактори впливу на розвиток кейтерингових компаній	47
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії кейтерингової компанії ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"	59
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"	67
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку маркетингової стратегії підприємства	67
3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів підприємства	74
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз ефективності	85
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТОК А	98

ВСТУП

Сфера громадського харчування в Україні за останні роки зазнала суттєвих змін, що пов'язані з трансформацією споживчої поведінки, зростанням ролі сервісної складової, поширенням цифрових каналів комунікації та підвищенням вимог клієнтів до якості й швидкості обслуговування. У цих умовах кейтеринг поступово перетворюється з додаткової послуги ресторанного бізнесу на самостійний напрям діяльності, який активно розвивається як у корпоративному сегменті, так і в сфері приватних подій. Попит на виїзне харчування зумовлений прагненням споживачів отримувати комплексні рішення «під ключ», що включають не лише приготування страв, але й організацію сервісу, логістику, естетику подачі та гнучкість у формуванні меню.

Разом із тим, кейтеринговий ринок характеризується високою конкуренцією, сезонністю попиту, залежністю від репутації та складністю стандартизації сервісу. Для малого підприємства ці фактори створюють як ризики, так і можливості, адже в умовах обмежених ресурсів саме маркетингова стратегія стає ключовим інструментом формування стабільного потоку замовлень, утримання клієнтів та підвищення прибутковості. Особливо актуальним є питання розробки й удосконалення маркетингової стратегії для локальних кейтерингових компаній, які працюють у межах окремого міста та залежать від ефективності цифрового просування, рекомендацій та партнерських каналів.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю розробки підходів до формування маркетингової стратегії кейтерингових підприємств у сучасних умовах, а також потребою адаптації маркетингових інструментів до специфіки малого бізнесу.

Питання функціонування та перспектив розвитку кейтерингового бізнесу розглядаються у працях низки науковців. Зокрема, Д. Такур, А.

Кадам і Р. Дешмукх досліджують специфіку організації та тенденції розвитку MICE-напрямку як складової сучасної індустрії подій. Потенціал розвитку індустрії гостинності та її можливості в умовах змін зовнішнього середовища висвітлено у роботах Л. Стригуль, М. І. Бахрам-огли, Т. Ю. Чайка і Л. В. Авдєєва.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії кейтерингової компанії ФОП «Ласкаєва Ганна Андріївна».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності маркетингової стратегії підприємства та визначити її роль у системі управління;
- розкрити специфіку розробки маркетингової стратегії у сфері кейтерингових послуг;
- охарактеризувати діяльність ФОП «Ласкаєва Г.А.» та проаналізувати основні показники розвитку підприємства;
- оцінити ринкове середовище кейтерингових послуг, конкурентне оточення та ключові тенденції розвитку;
- оцінити ефективність існуючої маркетингової стратегії ФОП «Ласкаєва Г.А.» на основі показників результативності;
- визначити напрями формування маркетингової стратегії підприємства;
- розробити комплекс маркетингових заходів та обґрунтувати прогноз їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність кейтерингової компанії ФОП «Ласкаєва Ганна Андріївна».

Предметом дослідження є процес формування, оцінювання ефективності та удосконалення маркетингової стратегії підприємства у сфері кейтерингових послуг.

У процесі виконання роботи застосовано такі методи дослідження: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів), порівняльний аналіз

(для оцінки конкурентного середовища), PESTEL-аналіз, SPACE-аналіз, матрицю McKinsey (GE), метод експертних оцінок, методи економічних розрахунків та прогнозування (для визначення ефективності запропонованих заходів).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з маркетингового стратегічного управління, аналітичні матеріали щодо розвитку ринку громадського харчування, нормативно-правові документи, а також внутрішні умовні дані діяльності підприємства ФОП «Ласкаєва Г.А.», сформовані на основі проведеного аналізу.

Практичне значення роботи полягає у розробці комплексу маркетингових рішень для малого кейтерингового бізнесу, що можуть бути використані для підвищення ефективності залучення клієнтів, збільшення середнього чека, формування повторних замовлень та зростання прибутковості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової стратегії підприємства

На початку XX століття у наукових колах почали формуватися перші теоретичні підходи до розроблення стратегії, які насамперед були спрямовані на раціональне управління економічними ресурсами. Первинні дослідження мали переважно прикладний характер, оскільки зосереджувалися на практичному визначенні послідовності дій та варіантів поведінки організації в умовах змін зовнішнього середовища, що вимагало своєчасної реакції на нові обставини.

Сутність формування стратегії полягає у визначенні довгострокових цілей і виборі шляхів їх досягнення в межах діяльності підприємства чи іншого економічного суб'єкта. Оскільки стратегічне планування ґрунтується на використанні різних моделей і підходів, воно передбачає не лише постановку цілей, а й системне обґрунтування рішень, які мають забезпечити їх реалізацію. Для цього необхідно враховувати комплекс чинників, що визначають можливості розвитку організації та межі її адаптації.

Одним із базових елементів є аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє оцінити вплив економічних, соціальних, політичних і технологічних умов на функціонування організації. Такий аналіз дає змогу не тільки виявити перспективні можливості, а й своєчасно ідентифікувати загрози, що можуть обмежити розвиток або посилити конкурентний тиск. Водночас не менш важливим є дослідження внутрішніх ресурсів, адже фінансовий потенціал, кадрове забезпечення, матеріально-технічна база, управлінські компетенції та інноваційний досвід безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Саме порівняння сильних і слабких сторін організації формує підґрунтя для реалістичного вибору стратегічного напрямку.

На основі узгодження результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу здійснюється вибір конкурентної стратегії, який може бути орієнтований на лідерство за витратами, диференціацію, концентрацію на окремому ринковому сегменті або інноваційний розвиток. Такий вибір відображає модель поведінки підприємства на ринку та визначає, які інструменти воно використовуватиме для досягнення стійких позицій. У цьому контексті ключовим завданням стратегічного управління є створення конкурентної переваги, що забезпечує відмінність організації від інших учасників ринку, причому вона може формуватися як через унікальність продукту чи послуги, так і через ефективніше використання ресурсів та управлінських можливостей.

Водночас стратегічне планування не може розглядатися як одноразовий акт, оскільки динамічність ринкових процесів змушує організації регулярно переглядати свої пріоритети, уточнювати цілі та коригувати механізми реалізації. Постійне пристосування до змін технологій, поведінки споживачів та умов конкуренції стає необхідною передумовою збереження конкурентоспроможності, особливо у середовищі, де зростає невизначеність. Оскільки реалізація стратегії завжди пов'язана з прийняттям рішень у ситуації ризику, важливою складовою процесу є управління ризиками, що передбачає оцінювання можливих негативних наслідків та розроблення заходів для їх мінімізації.

Після ухвалення стратегічного курсу критичне значення має створення системи моніторингу та оцінювання, яка дозволяє відстежувати результати, виявляти відхилення та реагувати на нові виклики. Завдяки цьому стратегія перетворюється на інструмент управління, який підтримує стабільність і довгострокову стійкість економічного суб'єкта.

Варто підкреслити, що стратегічне формування завжди має індивідуальний характер, адже залежить від специфіки галузі, типу організації та конкретних умов її функціонування. Успішна стратегія потребує не лише якісного аналізу та логічного обґрунтування, а й

ефективного управління ресурсами, налагодженої комунікації та залучення зацікавлених сторін до реалізації визначених цілей.

Показовим є те, що прикладні фахівці, зокрема представники Бостонської консалтингової групи (BCG), запропонували одне з перших науково обґрунтованих визначень стратегії, яке мало практичний економічний ефект. Вони довели, що зі зростанням обсягів виробництва витрати на одиницю продукції мають тенденцію до зниження, що стало важливим аргументом на користь стратегічного планування як інструменту підвищення результативності діяльності підприємства.

Підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до трактування «маркетингова стратегія»

Зміст трактування	Узагальнення підходу
спосіб цілеспрямованого впливу підприємства на споживача з метою стимулювання попиту та покупки	маркетинговий інструмент впливу
комплексна загальна програма маркетингової роботи на вибраних цільових ринках	маркетингова програма дій
провідна ідея та орієнтир розвитку підприємства, що визначає маркетингову модель ведення бізнесу	маркетингова філософія бізнесу
детально сформований план досягнення маркетингових цілей із визначенням заходів та очікуваних результатів	маркетинговий план
послідовність практичних кроків і дій для реалізації маркетингових завдань у конкретних умовах	маркетинговий сценарій
стратегічний напрям діяльності підприємства щодо формування бажаної ринкової позиції	маркетинговий вектор
логічна система стратегічних рішень, яка охоплює вибір сегментів, елементи маркетинг-міксу та рівень витрат	маркетингова логіка
сукупність організаційних, технічних і фінансових заходів, спрямованих на регулювання попиту та пропозиції	маркетингова система
середньо- та довгострокові управлінські рішення щодо товару, ціни, збуту та комунікацій	маркетингові рішення

Зміст трактування	Узагальнення підходу
інтегруючий елемент, що узгоджує цілі підприємства з ресурсними можливостями та ринковими умовами	маркетинговий фактор
засіб забезпечення конкурентної переваги через створення цінності для споживача	маркетингова конкурентна концепція
механізм позиціонування бренду та формування стійкого сприйняття компанії на ринку	маркетингове позиціонування
інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища, поведінки споживачів і конкурентних дій	маркетингова адаптивність

Джерело: узагальнено автором на підставі [1 - 11]

До ключових аспектів формування маркетингової стратегії підприємства доцільно віднести низку взаємопов'язаних характеристик, які визначають її зміст і практичне значення [9, с. 113]. Насамперед маркетингова стратегія має бути орієнтованою на потреби споживачів, адже саме здатність підприємства вчасно виявляти запити ринку та задовольняти їх у найбільш відповідний спосіб формує основу для стійкого попиту й довіри до бренду.

Важливою рисою є тісний зв'язок стратегії з розвитком підприємства, оскільки стратегічні рішення завжди передбачають певні зміни — у продукті, каналах збуту, комунікаціях, технологіях або організації бізнес-процесів. Саме ці зміни забезпечують життєздатність компанії, допомагають їй зберігати конкурентні позиції та підвищують здатність адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Маркетингова стратегія також повинна відповідати загальній меті підприємства, адже вона не може існувати окремо від основних управлінських орієнтирів. У цьому сенсі стратегія виступає інструментом, що конкретизує напрям руху компанії та відображає тенденції зміни ринкових інтересів, а також дозволяє узгодити маркетингові дії із загальною логікою розвитку бізнесу.

Окреме місце у формуванні стратегії посідає прогнозування, оскільки стратегічне планування неможливе без аналітичного осмислення майбутніх

змін. Прогнозування дає змогу не лише оцінити потенційні можливості, а й завчасно врахувати ризики, що можуть виникнути під впливом конкурентних дій, технологічних зрушень або трансформації споживчих уподобань.

Не менш суттєвою є пов'язаність маркетингової стратегії з місією підприємства, адже місія визначає загальне призначення організації, її цінності та роль у ширших соціально-економічних процесах. У результаті стратегія набуває системного характеру, поєднуючи прагматичні маркетингові цілі з ідейними орієнтирами компанії.

Таким чином, сукупність зазначених характеристик дозволяє розглядати маркетингову стратегію як один із базових інструментів досягнення успіху на ринку, оскільки вона забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і дій підприємства в умовах постійних змін.

Маркетингова стратегія є однією з базових складових загальної системи стратегій підприємства, оскільки саме вона визначає логіку ринкової поведінки компанії та принципи її взаємодії зі споживачами (рис. 1.1). Її призначення полягає в тому, щоб забезпечити ефективне втілення загальної стратегії підприємства на ринку, перетворивши стратегічні цілі на конкретні маркетингові рішення, які здатні формувати конкурентні переваги. У центрі маркетингової стратегії завжди перебуває цільова аудиторія, адже вона спрямована на розуміння потреб, очікувань і мотивацій клієнтів, а також на створення для них цінності.

Важливою складовою маркетингової стратегії виступає сегментація ринку, яка дозволяє виокремити групи споживачів із подібними характеристиками та поведінкою. Завдяки цьому підприємство може визначити найбільш перспективні сегменти й зосередити ресурси на тих групах, де існує найбільший потенціал попиту. Наступним елементом є позиціонування, що формує уявлення про те, як компанія має бути сприйнята на ринку порівняно з конкурентами. Позиціонування відображає унікальність пропозиції підприємства, яка може базуватися на рівні якості, цінovій політиці, інноваційності, сервісі або інших значущих перевагах.

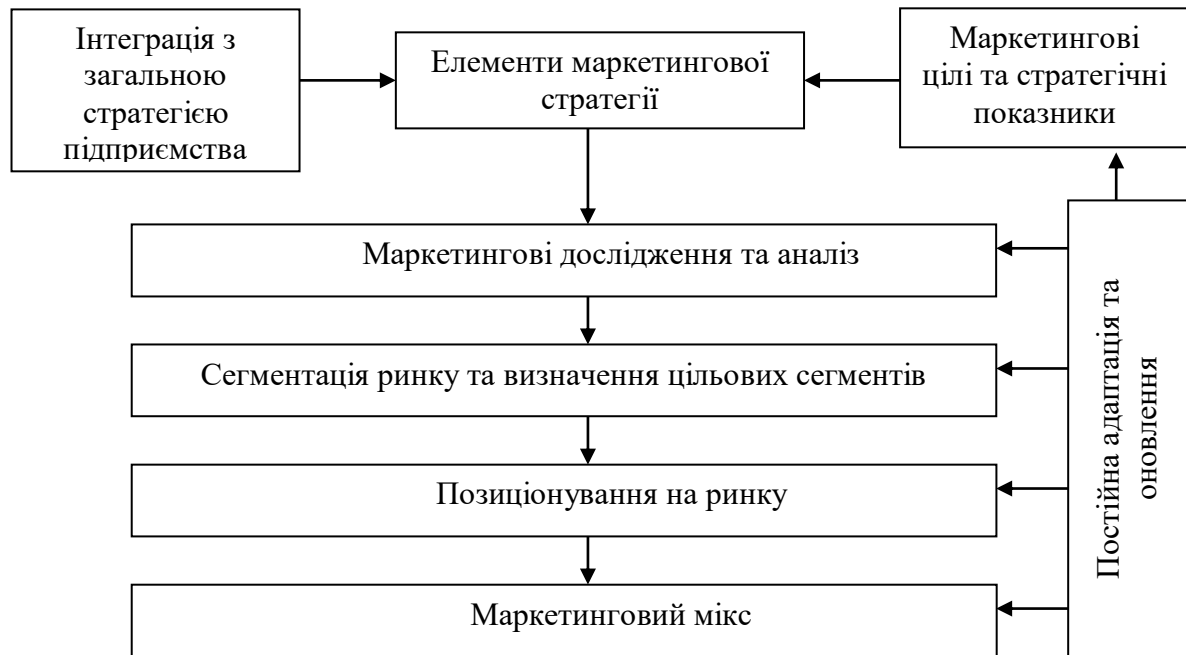


Рис. 1.1 - Послідовність розробки маркетингової стратегії

Джерело: запропоновано автором

Практична реалізація маркетингової стратегії здійснюється через маркетинговий мікс, який включає рішення щодо продукту, ціноутворення, каналів розподілу та інструментів просування. Саме ці компоненти визначають, яким способом підприємство залучає споживачів, задовольняє їхні потреби та формує довгострокову лояльність. Водночас стратегія не може бути обґрунтованою без маркетингових досліджень і аналізу конкурентного середовища, адже вони забезпечують компанію актуальною інформацією про ринок, тенденції попиту, поведінку покупців і сильні чи слабкі сторони конкурентів. Це дає змогу не лише оцінити поточну ситуацію, а й виявити перспективні можливості для розвитку.

Не менш важливою умовою ефективності є наявність чітко визначених маркетингових цілей та показників результативності, які дозволяють вимірювати успішність обраного курсу. Такими цілями можуть бути зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, підвищення рівня задоволеності клієнтів або посилення впізнаваності бренду. У свою чергу,

система показників дає можливість оцінювати прогрес, вчасно коригувати дії та підвищувати ефективність маркетингових інструментів.

Оскільки маркетингова стратегія є частиною загальної стратегії підприємства, вона повинна бути узгодженою з місією компанії та підтримувати досягнення її довгострокових пріоритетів. Це означає, що маркетингові рішення мають поєднуватися з іншими функціональними напрямками діяльності, зокрема фінансами, операційним управлінням та кадровою політикою, адже лише за умови комплексної координації можливий збалансований розподіл ресурсів і досягнення стратегічних результатів.

Крім того, маркетингова стратегія не може залишатися незмінною, оскільки ринкове середовище постійно трансформується під впливом технологічних змін, дій конкурентів та еволюції споживчих уподобань. Тому підприємство має регулярно переглядати й оновлювати стратегічні підходи, щоб своєчасно реагувати на нові тенденції та зберігати конкурентоспроможність.

Отже, маркетингова стратегія посідає центральне місце в системі стратегій підприємства, оскільки вона визначає механізм створення, поширення та збереження цінності для клієнтів. Її роль полягає не лише у формуванні ефективної ринкової поведінки, а й у забезпеченні цілісності управління підприємством, що дозволяє досягати стабільних результатів і реалізовувати довгострокові цілі розвитку.

Узагальнення наявних підходів до трактування маркетингової стратегії дає змогу виокремити низку характерних ознак, які визначають її сутність та практичне значення. Передусім маркетингова стратегія має довгостроковий, стратегічний характер, оскільки спрямована не на короткочасні результати, а на забезпечення стійкого розвитку підприємства в перспективі. Її основою виступає орієнтація на потреби споживачів, адже саме здатність компанії формувати цінність для клієнта та задовольняти його очікування створює передумови для виникнення конкурентних переваг.

Водночас маркетингова стратегія включає систему цілей, пріоритетів та інструментів, за допомогою яких підприємство реалізує обраний напрям діяльності. Тобто вона не обмежується лише загальними деклараціями, а передбачає використання конкретних маркетингових засобів, що забезпечують досягнення запланованих результатів. Важливо й те, що стратегія формується під впливом змін зовнішнього середовища, проте одночасно виконує роль механізму адаптації до цих змін, дозволяючи підприємству реагувати на трансформації попиту, посилення конкуренції, технологічні зрушення та інші чинники (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Рівні маркетингової стратегії

Джерело: [12]

З огляду на те, що поняття маркетингової стратегії постійно еволюціонує, а окремі визначення не завжди охоплюють сучасні аспекти її реалізації, доцільно розглядати маркетингову стратегію як довгостроковий план дій підприємства, який узгоджується із загальною бізнес-стратегією компанії. Такий план формується на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також прогнозування їх змін, що дає змогу

визначити можливі сценарії поведінки підприємства в майбутньому. При цьому головною спрямованістю маркетингової стратегії є задоволення потреб споживачів шляхом застосування найбільш ефективного набору маркетингових інструментів, що, у підсумку, забезпечує підприємству конкурентну перевагу.

Поряд із терміном «маркетингова стратегія» у науковій літературі часто використовується поняття «стратегічний маркетинг», яке відображає сам процес її побудови [12; 13]. Стратегічний маркетинг можна розглядати як послідовність дій, що включає два основні етапи: стратегічний аналіз та безпосередню розробку маркетингових стратегій. Таким чином, стратегічний маркетинг є ширшим процесом, у межах якого стратегія виступає підсумковим результатом.

З урахуванням комплексності маркетингової стратегії та різних рівнів управління, на яких вона реалізується, у наукових підходах зазвичай виділяють три її рівні: корпоративний, діловий та функціональний. На кожному з них формуються різні за змістом та завданнями маркетингові стратегії, які відрізняються масштабом, елементами та інструментами реалізації. Однак з огляду на активне поширення поняття «діджитал стратегія» в сучасних дослідженнях, доцільним є доповнення цієї ієрархії четвертим рівнем — просторовим, що характеризує середовище реалізації маркетингових рішень: цифрове або офлайн. Просторовий рівень дозволяє деталізувати кожен функціональну стратегію з позиції того, у якому форматі вона буде впроваджена, і фактично виступає завершальною ланкою в загальній структурі.

Найвищим і найбільш масштабним рівнем маркетингової стратегії є корпоративний, оскільки саме він задає загальний напрям для формування інших стратегічних рівнів. Його ключовою метою є забезпечення відповідності маркетингового плану загальній бізнес-стратегії підприємства. На корпоративному рівні визначаються місія, довгострокові маркетингові цілі, здійснюється сегментація ринку, обирається цільова аудиторія та

формується позиціонування компанії, що створює основу для подальшого розроблення конкретних стратегічних рішень.

Поряд із корпоративним рівнем, який формує загальний стратегічний вектор маркетингової діяльності та визначає її узгодженість із бізнес-стратегією підприємства, важливе місце в ієрархії маркетингових стратегій займає діловий рівень. Саме на цьому рівні відбувається конкретизація стратегічних рішень у межах окремих напрямів діяльності або стратегічних бізнес-одиниць підприємства, якщо компанія є багатoproфільною чи працює на кількох ринках одночасно. Діловий рівень маркетингової стратегії спрямований на формування конкурентної поведінки підприємства у певній галузі або сегменті ринку та визначає, яким способом компанія планує досягати переваг над конкурентами.

На діловому рівні стратегія концентрується на виборі конкурентного підходу, який може реалізовуватися через диференціацію, цінове лідерство, фокусування на конкретному сегменті або інноваційні рішення. Водночас саме на цьому рівні визначаються особливості роботи з клієнтськими групами, стратегічні пріоритети щодо розвитку продуктів або послуг, а також формуються ключові рішення щодо ринкової присутності підприємства. Іншими словами, якщо корпоративний рівень відповідає на питання «куди рухається підприємство загалом», то діловий рівень пояснює «як саме компанія буде конкурувати на конкретному ринку та в межах конкретного напрямку діяльності».

Наступним рівнем у структурі маркетингової стратегії є функціональний, який має більш прикладний характер і орієнтується на реалізацію стратегічних рішень через конкретні маркетингові інструменти. На цьому рівні стратегія деталізується у вигляді комплексу маркетингу та практичних програм дій, що охоплюють товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Саме функціональний рівень забезпечує трансформацію загальних стратегічних орієнтирів у конкретні заходи, що можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Функціональний рівень передбачає розроблення стратегій щодо формування асортименту, створення конкурентоспроможного продукту, вибору цінової моделі, визначення ефективних каналів розподілу, а також планування інструментів просування, включаючи рекламу, PR, стимулювання збуту та цифрові комунікації. Крім того, на цьому рівні встановлюються маркетингові бюджети, визначаються ключові показники результативності та формуються механізми контролю за виконанням стратегічних рішень.

Отже, діловий та функціональний рівні маркетингової стратегії є логічним продовженням корпоративного рівня, забезпечуючи перехід від загального стратегічного бачення підприємства до конкретних конкурентних рішень та практичних маркетингових дій. Їх узгодженість між собою дозволяє підприємству не лише формувати стратегічні орієнтири, а й ефективно реалізовувати їх на ринку, адаптуючись до змін середовища та підтримуючи конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1.2 Специфіка розробки маркетингової стратегії кейтерингової компанії

Розроблення маркетингових стратегій кейтерингових компаній доцільно розпочинати з комплексного аналізу зовнішнього середовища та оцінювання внутрішніх можливостей підприємства. Оскільки кейтеринг працює в умовах високої залежності від попиту, сезонності, платоспроможності клієнтів і динаміки подієвого ринку, саме попереднє виявлення ринкових можливостей і загроз, а також перевірка ресурсної спроможності компанії (персонал, виробничі потужності, логістика, обладнання, фінанси) визначають реалістичність поставлених цілей.

Особливу увагу під час підготовки маркетингової стратегії необхідно приділяти характеристикам ринку, на якому кейтерингова компанія планує розвиватися. Ринки кейтерингових послуг доцільно класифікувати за рівнем

конкуренції, видами послуг (корпоративний кейтеринг, фуршети, весільні події, доставка готових страв, обслуговування конференцій, виїзні банкети тощо), а також за територіальним охопленням. У цьому контексті, окрім місцевого, національного та глобального ринків, важливе місце посідає регіональний ринок, який формується не лише географічними межами, а й особливостями споживчої поведінки населення конкретної території. Для кейтерингового бізнесу це має принципове значення, оскільки структура попиту на подієві послуги прямо залежить від рівня доходів, стилю життя, локальних традицій, інтенсивності ділової активності та розвитку сфери гостинності в регіоні [14; 15].

Регіональний ринок кейтерингових послуг має низку характерних рис. По-перше, він є відокремленою частиною внутрішнього ринку країни, що відображає можливості задоволення потреб споживачів у межах певної території через локальні підприємства. По-друге, для нього властива цілісність, адже він функціонує в межах адміністративного регіону, де формується попит, пропозиція, партнерські зв'язки та канали комунікації з клієнтами. По-третє, регіональний ринок характеризується специфічними особливостями, які можуть проявлятися у відмінностях культурних традицій святкувань, перевагах у харчуванні, вимогах до сервісу, кліматичних умовах та демографічній структурі населення. У кейтеринговій сфері ці чинники безпосередньо впливають на меню, формат обслуговування, ціновий рівень і навіть стиль подачі страв.

Маркетингову стратегію кейтерингової компанії на регіональному ринку доцільно розглядати як систему управлінських рішень, спрямованих на формування стабільного попиту, зміцнення конкурентних позицій та зростання доходів від реалізації послуг у межах конкретної території. Вона повинна поєднувати рішення щодо позиціонування компанії, визначення цільових сегментів (корпоративні клієнти, приватні замовники, організатори подій, державні установи, туристичний сектор), вибору каналів продажу та розвитку сервісних переваг.

Основними завданнями у процесі розроблення маркетингової стратегії кейтерингової компанії є, насамперед, визначення цілей та стратегічних напрямів діяльності на обраному ринку. Це включає встановлення конкретних орієнтирів щодо обсягів продажів, кількості замовлень, частки корпоративного сегмента, підвищення рівня повторних звернень та формування впізнаваності бренду. Важливим завданням також є координація взаємодії з партнерами, адже кейтеринговий бізнес значною мірою залежить від співпраці з постачальниками продуктів, орендодавцями обладнання, івент-агенціями, закладами культури, конференц-центрами та іншими організаціями, що беруть участь у формуванні кінцевої послуги.

Окрему роль відіграє оцінка перспектив розвитку на регіональному ринку, що передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. Такий аналіз дозволяє виявити сильні сторони компанії (якість страв, сервіс, мобільність, досвід), слабкі місця (нестача персоналу, слабка логістика, обмежений асортимент), а також можливості (зростання корпоративного сегмента, розвиток подієвого туризму, підвищення попиту на здорове харчування) і загрози (посилення конкуренції, інфляція, зміни купівельної спроможності).

Наступним завданням є визначення альтернативних варіантів виходу на ринок або посилення позицій, що передбачає розроблення кількох сценаріїв розвитку. Для кейтерингових компаній це може бути стратегія спеціалізації на певному форматі подій, стратегія диференціації через унікальне меню чи сервіс, стратегія розширення географії обслуговування або стратегія партнерського росту через співпрацю з івент-індустрією.

Не менш важливим є створення оптимальних умов для ефективної реалізації послуг на регіональному ринку, що охоплює формування конкурентного меню, обґрунтоване ціноутворення, розвиток каналів продажу, побудову системи просування та забезпечення стабільної якості обслуговування. Для кейтерингу це означає не лише рекламну активність, а й підтримку репутації, роботу з відгуками, створення портфоліо подій, використання цифрових інструментів замовлення та комунікації з клієнтами.

Завершальним етапом виступає оцінювання ефективності запропонованої маркетингової стратегії, що передбачає вимірювання результатів за визначеними показниками та своєчасне коригування дій. У кейтеринговій сфері така оцінка особливо важлива, оскільки ринок є динамічним, а споживчі очікування швидко змінюються під впливом трендів, економічної ситуації та розвитку сервісної культури.

Таким чином, маркетингова стратегія кейтерингової компанії має формуватися як гнучка система рішень, яка враховує регіональні особливості попиту, конкурентне середовище, ресурсний потенціал підприємства та необхідність постійного вдосконалення сервісу, що в сукупності забезпечує стійкість бізнесу та його довгострокову результативність (рис. 1.3).

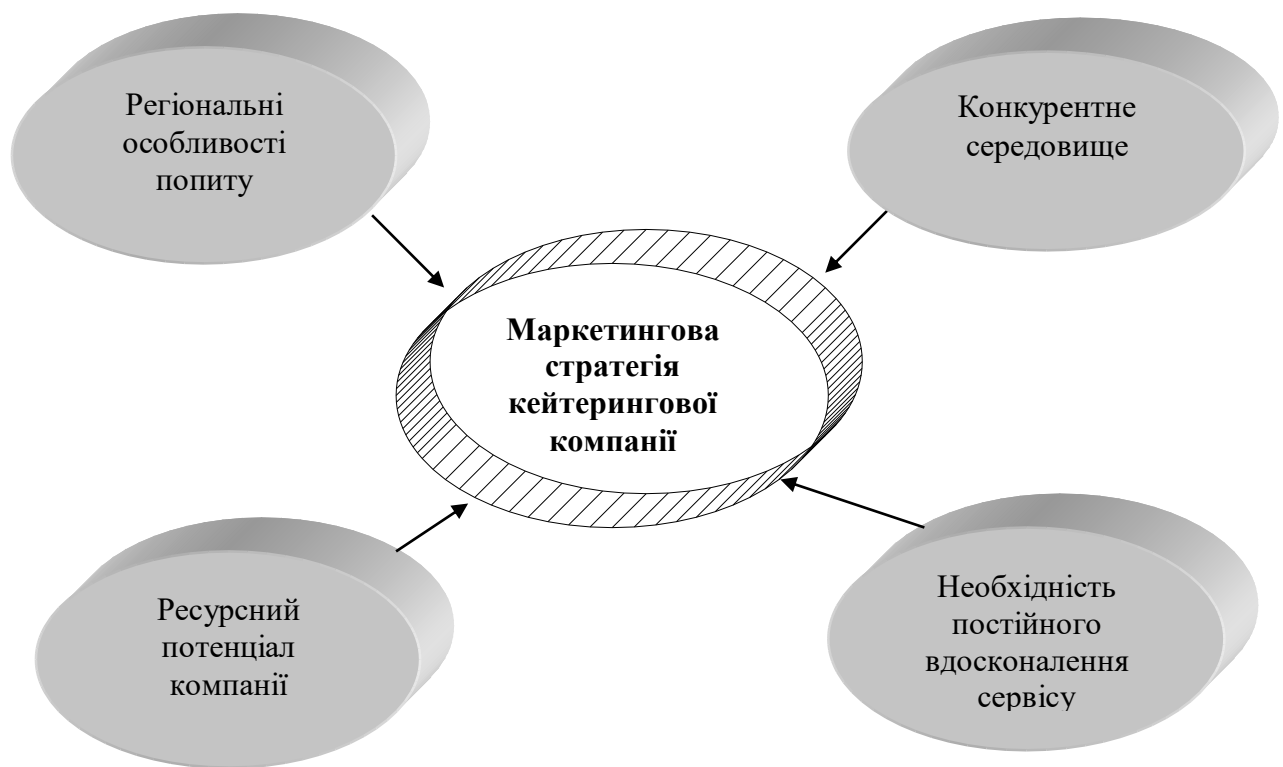


Рис. 1.3 - Основні фактори впливу на формування маркетингової стратегії кейтерингової компанії

Джерело: складено автором на підставі [16; 17]

Маркетингова стратегія кейтерингової компанії має низку суттєвих особливостей, що обумовлені специфікою ринку виїзного харчування та його інтеграцією з подієвою індустрією й сферою HoReCa. На відміну від традиційних закладів ресторанного господарства, кейтеринг функціонує в умовах, коли споживач отримує не лише готовий продукт у вигляді страв, а й комплексну послугу, яка включає організацію обслуговування, логістику, оформлення, роботу персоналу та забезпечення необхідного технічного супроводу заходу. У зв'язку з цим процес формування маркетингової стратегії вимагає врахування не лише ринкових параметрів попиту, а й внутрішніх ресурсних можливостей підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5 - Специфіка розробки маркетингової стратегії кейтерингової компанії

Джерело: складено автором на підставі [18 - 20]

Однією з ключових характеристик кейтерингової діяльності є подвійна природа пропозиції: поєднання матеріального продукту (страви, напої) та

нематеріальної складової (сервіс, комунікація, організація події). Для клієнта особливої ваги набувають не лише смакові властивості меню, але й рівень пунктуальності, професійність персоналу, відповідність обслуговування концепції заходу та загальна якість взаємодії з компанією. Відповідно, маркетингова стратегія кейтерингової компанії має бути зорієнтована на формування комплексної цінності, яка підкреслює переваги сервісу, стандарти якості та гарантії виконання зобов'язань.

Важливою специфічною рисою цього ринку є підвищена роль репутаційного чинника. Кейтерингові послуги, як правило, замовляються для заходів, що мають високу соціальну або корпоративну значущість, а отже будь-які помилки у виконанні замовлення можуть призвести до втрати довіри та негативного впливу на імідж замовника. Тому в межах стратегічного маркетингу особливого значення набувають інструменти формування довіри: створення портфоліо реалізованих проєктів, накопичення позитивних відгуків, демонстрація кейсів, а також побудова стабільного бренду, що асоціюється з надійністю та професіоналізмом.

Окремої уваги потребує фактор сезонності та нерівномірності попиту, що є характерним для кейтерингового бізнесу. Найвищий рівень замовлень зазвичай спостерігається у період проведення весільних та відкритих заходів, а також наприкінці календарного року, коли традиційно зростає кількість корпоративних подій. Це зумовлює необхідність стратегічного планування маркетингових активностей, формування пропозицій для низького сезону та диверсифікації послуг. У цьому контексті маркетингова стратегія має бути спрямована на стабілізацію завантаженості підприємства шляхом розвитку регулярних форматів співпраці, зокрема офісного харчування, бізнес-ланчів, організації ділових подій, а також просування послуг у різних сегментах ринку.

Суттєвим аспектом у розробці маркетингової стратегії є необхідність чіткої сегментації клієнтів, оскільки кейтерингові компанії працюють як у B2C, так і у B2B-сегментах. Для приватних замовників визначальними

критеріями вибору є емоційна складова, естетика подачі, унікальність концепції та рекомендації. Натомість корпоративні клієнти орієнтуються на надійність, прозорість ціноутворення, дотримання стандартів, можливість документального супроводу та здатність компанії виконувати замовлення системно. Отже, стратегія повинна передбачати формування різних пакетів послуг, адаптацію комунікаційних повідомлень та використання відмінних каналів залучення клієнтів.

На відміну від багатьох інших видів сервісного бізнесу, кейтеринг значною мірою залежить від логістики та ресурсної бази. Масштабування діяльності обмежується виробничими потужностями, кількістю персоналу, транспортними можливостями, наявністю обладнання, а також вимогами до дотримання температурних режимів і безпеки харчових продуктів. У зв'язку з цим маркетингова стратегія повинна бути тісно узгоджена з операційними можливостями підприємства, адже агресивне просування без відповідного забезпечення може призвести до перевантаження та зниження якості обслуговування, що, своєю чергою, негативно позначиться на репутації компанії.

Окремою специфічною рисою кейтерингового бізнесу є домінування візуальної складової у сприйнятті послуги. Для потенційного клієнта важливими є не лише смак і ціна, а й стиль подачі, сервірування, оформлення зони обслуговування, відповідність сучасним тенденціям та загальна естетика. Саме тому маркетингова стратегія повинна передбачати активне використання контент-маркетингу, зокрема якісних фото- та відеоматеріалів, демонстрації реалізованих заходів, а також системну присутність у соціальних мережах, що є одним із ключових каналів комунікації для цієї сфери.

Важливу роль у формуванні попиту на кейтерингові послуги відіграють партнерські канали, зокрема співпраця з івент-агенціями, декораторами, ведучими, орендодавцями локацій, фотографами та іншими учасниками подієвого ринку. Така взаємодія забезпечує надходження замовлень за

рахунок рекомендацій та комплексних пакетів послуг. Відповідно, у маркетинговій стратегії кейтерингової компанії доцільно передбачати розвиток партнерської мережі як одного з основних інструментів довгострокового зростання.

Крім того, формування маркетингової стратегії потребує чіткого позиціонування компанії на ринку, оскільки конкуренція у сфері кейтерингу є досить високою. Позиціонування може базуватися на преміальному рівні обслуговування, спеціалізації на певних форматах (фуршети, банкети, кавабрейки), орієнтації на здорове харчування або унікальних концептуальних рішеннях. У випадку відсутності вираженої диференціації підприємство ризикує конкурувати переважно через ціну, що негативно впливає на прибутковість та ускладнює розвиток.

Важливо також підкреслити, що ефективна маркетингова стратегія у кейтеринговому бізнесі не може бути реалізована без впровадження стандартів сервісу та контролю якості. Повторні замовлення та рекомендації, які є критично важливими для цього ринку, формуються лише за умови стабільного рівня обслуговування. Саме тому стратегія має включати не лише інструменти просування, а й елементи сервісного маркетингу: регламенти роботи, систему обробки замовлень, механізми підтримки клієнтів після виконання послуги та заходи з формування лояльності.

З огляду на те, що кейтеринг характеризується значною часткою змінних витрат (сировина, оплата праці, транспортні витрати, оренда обладнання), стратегія повинна бути узгоджена з фінансовою моделлю підприємства. Доцільним є визначення рентабельності окремих форматів, розрахунок мінімального прибуткового чеку, формування системи пакетних пропозицій та політики ціноутворення. Це дозволяє орієнтувати маркетингову діяльність не на максимізацію кількості замовлень, а на формування оптимального портфеля клієнтів і проєктів, який забезпечує стабільність та прибутковість компанії.

Отже, специфіка розробки маркетингової стратегії кейтерингової компанії полягає в необхідності врахування комплексної природи послуги, високої ролі довіри та репутації, сезонності попиту, різних вимог B2B і B2C-сегментів, обмежень ресурсної бази та логістики, а також значущості візуального та партнерського маркетингу. У результаті ефективна стратегія має формувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи стабільну якість обслуговування, впізнаваність бренду та стійке зростання компанії на ринку кейтерингових послуг.

1.3 Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства

Формування маркетингової стратегії підприємства є складним багатоетапним процесом, що передбачає узгодження цілей розвитку, ресурсного потенціалу та умов конкурентного середовища. У сучасних умовах маркетингова стратегія не зводиться лише до вибору інструментів просування чи збуту, а розглядається як довгострокова система управлінських рішень, спрямована на створення і підтримання конкурентних переваг. Відповідно, методичні підходи до її розробки мають базуватися на аналізі структури ринку, характеру конкурентної взаємодії, позиції підприємства та можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища.

У класичній маркетинговій теорії конкурентне середовище найчастіше описується через чотири типи ринкової структури: чисту конкуренцію, олігополію, монополістичну конкуренцію та монополію. Такий підхід дозволяє визначити загальні закономірності формування цін, рівень ринкової влади підприємств і характер поведінки учасників ринку. Проте у промисловому маркетингу, де переважають відносини між організаціями-споживачами та виробниками, конкурентні ситуації мають іншу специфіку. Саме тому Американська маркетингова асоціація у 1985 році запропонувала підхід, який орієнтований на аналіз конкурентних ситуацій на ринках товарів

промислового призначення та враховує ступінь стандартизації продукту, особливості сегментації і рівень взаємозалежності конкурентів.

У межах цього підходу виділяють чотири типи конкурентних ситуацій: товарний, диференційований, сегментований і фрагментарний ринки. Зазначені типи є методично важливими, оскільки кожен із них потребує різних стратегічних рішень щодо формування конкурентних переваг, вибору способу охоплення ринку та визначення базових напрямів маркетингової діяльності.

Товарний ринок є системою, у межах якої значна кількість виробників пропонує стандартизовані, однорідні та взаємозамінні товари великій групі організацій-споживачів. Такі ринки характеризуються тим, що товари мають чітко визначені характеристики, а ціна формується переважно під впливом попиту і пропозиції. Виробники на товарному ринку практично не володіють ринковою владою, що обмежує можливість впливати на ціни чи умови продажу. За таких умов методичний підхід до формування маркетингової стратегії передбачає орієнтацію на досягнення мінімальних витрат, економію на масштабах і підвищення ефективності виробничо-збутових процесів. Відповідно, домінуючою конкурентною стратегією стає лідерство за витратами, а стратегія охоплення ринку набуває масового характеру.

Диференційований ринок, навпаки, формується в умовах великої кількості конкурентів, однак товари, хоча й належать до одного ринкового поля, відрізняються певними характеристиками. Ці відмінності можуть бути пов'язані з технічними параметрами, поєднанням властивостей, рівнем якості, наявністю додаткових послуг або силою бренду. Споживач у такій ситуації робить вибір не лише за ціною, а й за сукупністю споживчих переваг, які підприємство здатне сформувати через інноваційність, унікальність технологічного рішення або патентний захист. Таким чином, методичний підхід до формування маркетингової стратегії на диференційованому ринку передбачає активну інноваційну політику,

інвестиції в НДДКР, розвиток бренду, а також застосування товарно-диференційованого маркетингу.

Сегментований ринок характеризується тим, що кількість конкурентів обмежена, або ж домінують декілька компаній, між якими формується висока взаємозалежність. Особливістю такого середовища є те, що навіть за стандартизованості товару підприємства орієнтуються на різні сегменти споживачів і створюють відмінні маркетингові програми. У таких умовах конкурентна боротьба розгортається не стільки навколо продукту, скільки навколо ринкових сегментів, каналів збуту, сервісного супроводу та комунікацій. Методично це означає необхідність поглибленої сегментації ринку, визначення перспективних напрямів експансії та застосування стратегій фокусування, що дозволяють підприємству займати стійкі позиції у найбільш привабливих сегментах.

Фрагментарний ринок відрізняється наявністю великої кількості постачальників, кожен із яких контролює невелику частку ринку та працює на вузький сегмент споживачів. Тут домінує висока спеціалізація, а конкурентні переваги формуються через здатність максимально адаптувати пропозицію до специфічних потреб цільової групи. Відповідно, маркетингова стратегія підприємства на фрагментарному ринку має базуватися на пошуку «ринкової ніші», розвитку вузькопрофільних компетенцій та застосуванні цільового маркетингу, що забезпечує ефективність у межах обраного сегмента.

Таким чином, аналіз типу конкурентної ситуації є методично важливим етапом формування маркетингової стратегії, оскільки дозволяє встановити логіку конкурентної боротьби, визначити ключові фактори успіху та обґрунтувати вибір стратегічного напрямку. Водночас стратегія підприємства не може розглядатися як одноразове рішення, адже її розробка та реалізація мають процесний характер. У науковій літературі підкреслюється, що процес формування стратегії завершується не конкретною дією, а визначенням загальних напрямів розвитку, які надалі трансформуються у стратегічні

програми та проєкти. При цьому стратегія виконує роль «фільтра», що дозволяє відсіяти напрями діяльності, які не відповідають обраному курсу, а також зосередити ресурси підприємства на найбільш перспективних можливостях.

Однак важливо враховувати, що стратегічне планування здійснюється в умовах неповної інформації та високої невизначеності. Підприємство не здатне передбачити всі сценарії розвитку ринку, тому змушене приймати рішення на основі узагальнених прогнозів, ймовірнісних оцінок та частково неточних даних. У зв'язку з цим методичні підходи до формування маркетингової стратегії мають включати механізми постійного моніторингу ринку, аналізу конкурентів і коригування стратегічних орієнтирів.

Теоретичні аспекти аналізу господарського портфеля підприємства, а також обґрунтування вибору стратегічних рішень щодо продукту та ринку, тобто ключових елементів стратегічного маркетингу, нині продовжують активно розвиватися й уточнюватися. Це пояснюється складністю багатoproфільного бізнесу, необхідністю узгодження різних напрямів діяльності та потребою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії в умовах нестабільного середовища.

Показовим прикладом є підхід японських дослідників до класифікації диверсифікованих компаній. Зокрема, серед таких підприємств виокремлюють організації, у яких переважає один домінуючий продукт, що забезпечує основну частку реалізації (приблизно 70–90% обсягу продажу). Окрему групу становлять компанії, продукція яких є технологічно спорідненою, тобто виготовляється на близьких за змістом виробничих основах і формує до 70% загального портфеля. Також виділяють підприємства, у яких різні товари об'єднані насамперед спільною системою збуту, що охоплює не менше 70% реалізації. Додатково визначають компанії, де поєднання напрямів діяльності базується одночасно і на технологічній спільності виробництва, і на єдності збутових каналів, що також формує переважну частку продажів. Нарешті, окремою категорією виступають

підприємства, які випускають різномірну продукцію без вираженої технологічної або збутової єдності, що свідчить про максимально широкий рівень диверсифікації.

У межах стратегічного маркетингу центральним завданням управління портфелем бізнесу є оцінювання поточного становища та перспектив кожного стратегічного господарського підрозділу, що входить до складу підприємства. Саме стратегічні господарські підрозділи формують основу бізнес-портфеля, а їх результативність і потенціал визначають можливості компанії щодо розвитку, стабілізації або реструктуризації.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу полягає в тому, щоб встановити реальне ринкове положення кожного стратегічного напрямку діяльності та обґрунтувати найбільш доцільні вектори його подальшого розвитку. У цьому контексті портфельний підхід дозволяє підприємству не лише оцінювати ефективність наявних напрямів, а й формувати раціональну систему розподілу ресурсів, зосереджуючи інвестиції на найбільш перспективних сегментах і знижуючи ризики, пов'язані з підтримкою слабких або малорентабельних бізнесів.

Маркетингове управління портфелем бізнесу охоплює комплекс взаємопов'язаних завдань. Передусім воно спрямоване на визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів підприємства та їх реального потенціалу у відповідних ринкових умовах. Важливим елементом є також розподіл стратегічних ресурсів між підрозділами, що дозволяє забезпечити фінансову й організаційну підтримку напрямів, які здатні формувати майбутнє зростання. Одночасно визначаються пріоритетні напрями розвитку кожного підрозділу — від активного нарощування ринкової присутності до поступового згортання діяльності або виключення зі складу портфеля.

Для реалізації зазначених завдань застосовується відповідний методологічний інструментарій, який включає сукупність моделей портфельного аналізу. Саме ці моделі дозволяють системно оцінити позиції

стратегічних господарських підрозділів, визначити напрями їх трансформації та сформувані узгоджену стратегію розвитку бізнес-портфеля підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу підприємства

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Матриця Ансоффа	Ринки (наявні і нові) Продукція (наявна і нова)	Проникнення на ринок Розвиток ринку Розвиток продукції Диверсифікація
Стратегічна модель Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Рентабельність стратегічних господарських підрозділів	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця конкурентів реакції	Позиція на ринку: Лідери ринку Переслідуючі лідерів ринку Уникнення прямої конкуренції Вид дій: Попереджуючі та пасивні	Захоплення. Захист. Атака. Прорив за курсом Зосередження сил на ділянці Перехоплення. Блокування Пройдення. Охоплення Збереження позицій. Обхід
Матриця Бостонської консультативної групи	Відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Темпи зростання ринків збуту підприємства	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю стратегія елімінації
Матриця Дженерал Електрик – Мак Кінсі	Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів Привабливість ринків збуту підприємства	Стратегія зростання Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку та пошук ніші Стратегія елімінації

Джерело: складено на підставі [21 - 25]

Окрім цього, портфельне управління дає змогу сформувані загальні пріоритети розвитку підприємства та зменшити стратегічну вразливість його бізнес-портфеля. Це особливо важливо, оскільки надмірна залежність від одного напрямку діяльності або дисбаланс між перспективними та поточними джерелами доходів підвищує ризик втрати стабільності в умовах змін ринку.

Тому однією з ключових цілей такого управління є забезпечення збалансованості між короткостроковими результатами та довгостроковими перспективами розвитку підприємства.

У практиці стратегічного управління одним із найбільш поширених підходів є класифікація стратегій за напрямом розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Стратегії зростання застосовуються переважно в галузях із високими темпами розвитку та швидкими технологічними змінами і можуть реалізовуватися через концентроване або диверсифіковане зростання. Стратегії стабілізації, у свою чергу, використовуються в умовах нестабільності прибутків або обмеженого доступу до ринку, передбачаючи економію витрат, адаптацію до змін зовнішнього середовища та збереження кадрового й технологічного потенціалу. Стратегії скорочення застосовуються у випадках необхідності перегрупування бізнесу після тривалого періоду зростання або в умовах економічного спаду.

Методично важливим інструментом у виборі стратегічного напрямку є матриця І. Ансоффа, яка дозволяє поєднати види ринків та види продукції й сформулювати чотири базові варіанти стратегічних рішень: проникнення на ринок, розвиток продукції, розвиток ринку та диверсифікацію. Застосування цієї матриці у процесі формування маркетингової стратегії забезпечує структурованість стратегічного вибору, оскільки підприємство отримує можливість визначити, чи доцільно зосередитися на розширенні частки в межах наявного ринку, чи необхідно освоювати нові ринки, створювати нові продукти або розвивати принципово нові напрями діяльності.

Окреме місце серед методичних підходів займає концепція конкурентних стратегій М. Портера, яка пов'язує досягнення конкурентних переваг із двома ключовими напрямками: зниженням витрат або диференціацією продукції. При цьому вибір може здійснюватися в межах широкої галузевої конкуренції або вузького сегмента. Таким чином, підприємство може реалізовувати стратегію цінового лідерства,

продуктового лідерства (диференціації) або лідерства в ніші. Методичне значення матриці Портера полягає в тому, що вона дозволяє обґрунтувати, яким чином підприємство має формувати конкурентну перевагу: через оптимізацію витрат і масштабування або через створення унікальної цінності для споживача.

Водночас слід враховувати, що навіть у межах стратегії лідерства за витратами підприємство не може повністю ігнорувати вимоги диференціації. Якщо продукція не сприймається споживачами як порівнянна за якістю з конкурентними аналогами, компанія змушена компенсувати це ще більшим зниженням ціни, що може призвести до втрати прибутковості. Отже, методичні підходи до формування стратегії повинні забезпечувати баланс між економічною ефективністю та здатністю створювати прийнятну цінність для споживача.

Додатковим елементом стратегічного аналізу виступає матриця реакції конкурентів, яка дозволяє прогнозувати поведінку учасників ринку залежно від їх позиції та обраної моделі дій. Реакція конкурентів формується на основі оцінки їх маркетингових можливостей, сильних і слабких сторін, а також мотивів поведінки. У цьому контексті підприємство повинно не лише реагувати на конкурентні загрози, а й розробляти превентивні заходи, що дозволяють уникнути втрати позицій або своєчасно нейтралізувати дії конкурентів. Це підкреслює необхідність включення конкурентної розвідки та системи прогнозування у методичний інструментарій стратегічного маркетингу.

Важливою складовою методичного забезпечення формування маркетингової стратегії є також її класифікація за рівнями управління. У практиці виділяють корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку організації, її місію та довгострокові цілі. Ділова стратегія спрямована на забезпечення конкурентоспроможності в межах конкретного ринку або напрямку діяльності. Функціональна стратегія реалізується у межах окремих

сфер управління, зокрема маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу. Операційна стратегія деталізує реалізацію стратегічних рішень на рівні окремих підрозділів та конкретних процесів. Методичне значення такого поділу полягає в тому, що маркетингова стратегія підприємства повинна бути узгоджена з рішеннями інших рівнів управління та підтримувати загальний стратегічний курс компанії.

Окрім традиційних підходів, у наукових дослідженнях також розглядаються конкурентні стратегії, що описують специфічні моделі поведінки підприємств на ринку, зокрема комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів і літалентів. Вони демонструють різні стилі конкурентної взаємодії: від масштабного домінування до вузької спеціалізації чи інноваційного прориву. Методичне застосування цих підходів дозволяє уточнити стратегічну роль підприємства у конкурентному середовищі та сформувати адекватну модель розвитку з урахуванням його ресурсів і ринкових можливостей.

У практичній діяльності підприємства часто застосовують не одну, а декілька стратегій одночасно або впроваджують їх послідовно, формуючи комбінований стратегічний підхід. Така стратегія характеризується довгостроковістю, гнучкістю та орієнтацією на інноваційні зміни. Її головна мета полягає у забезпеченні розвитку підприємства через ефективний розподіл ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, внутрішню координацію діяльності та прогнозування майбутніх можливостей і загроз.

Отже, методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства мають комплексний характер і включають аналіз типу конкурентної ситуації, визначення конкурентних переваг, вибір напрямів розвитку та узгодження стратегічних рішень на різних рівнях управління. Використання таких інструментів, як класифікація конкурентних ситуацій промислового маркетингу, матриця Ансоффа, матриця М. Портера та матриця реакції конкурентів, забезпечує системність стратегічного вибору. У результаті маркетингова стратегія стає не лише набором маркетингових

заходів, а інструментом стратегічного управління, який дозволяє трансформувати аналітичні висновки у конкретні дії, спрямовані на досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

1. Маркетингова стратегія підприємства представляє собою довгострокову систему управлінських рішень, що забезпечує узгодження цілей розвитку компанії з її ресурсними можливостями та умовами ринкового середовища. Формування маркетингової стратегії базується на комплексному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, визначенні цільових сегментів, позиціонуванні та формуванні конкурентних переваг. Маркетингова стратегія виконує не лише функцію планування, а й роль інструменту адаптації до змін попиту, технологічних трансформацій і конкурентного тиску, що дозволяє підприємству підтримувати стійкість і результативність у довгостроковій перспективі.

2. Специфіку розробки маркетингової стратегії кейтерингової компанії зумовлена сервісною природою діяльності, високою залежністю від репутації, сезонності попиту та потребою інтеграції маркетингових рішень з операційними можливостями підприємства. Кейтеринговий бізнес поєднує матеріальний продукт і комплексну послугу, тому стратегія має враховувати не лише формування меню та ціноутворення, а й логістику, стандарти сервісу, комунікацію з клієнтами та розвиток партнерських каналів. Ефективна стратегія кейтерингової компанії повинна базуватися на чіткому позиціонуванні, сегментації B2B і B2C-клієнтів, використанні цифрових інструментів просування та забезпеченні стабільної якості обслуговування.

3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства передбачають системний аналіз конкурентного середовища, вибір стратегічних альтернатив та застосування моделей стратегічного і портфельного планування. Залежно від типу конкурентної ситуації

підприємство може використовувати різні способи досягнення переваг - від лідерства за витратами до диференціації або фокусування на сегменті. Обґрунтовано значення таких інструментів, як матриця Ансоффа, модель М. Портера, матриця реакції конкурентів, BCG та GE/McKinsey, які забезпечують логічність стратегічного вибору, оптимізацію розподілу ресурсів та підвищення збалансованості бізнес-портфеля, що в сукупності формує методичну основу ефективного стратегічного маркетингового управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"

2.1 Загальна характеристика діяльності кейтерингової компанії ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"

Кейтеринг є одним із найбільш динамічних напрямів сучасного гастрономічного бізнесу, який активно розвивається та набуває широкого поширення. Його сутність полягає в організації харчування поза межами стаціонарних закладів ресторанного господарства, що передбачає надання послуг у будь-якому зручному для замовника місці. Такий формат може включати доставку готових страв, виїзне обслуговування з повним сервісним супроводом, а також організацію харчування безпосередньо на локації проведення події.

Кейтерингові послуги застосовуються під час різноманітних заходів - від корпоративних зустрічей і ділових конференцій до весіль, фестивалів, презентацій та інших подій, де важливо забезпечити гостей якісним харчуванням і належним рівнем сервісу. Головна концепція кейтерингу полягає у тому, щоб задовольнити потреби клієнтів у професійно організованому гастрономічному обслуговуванні, незалежно від традиційних ресторанних умов, забезпечуючи зручність, мобільність та відповідність формату заходу.

Термін «кейтеринг» як самостійний напрям діяльності або додаткова послуга відносно нещодавно почав активно використовуватися у сфері ресторанного господарства України. Саме тому на сьогодні спостерігається недостатній рівень нормативно-правового врегулювання цього виду послуг, а також відсутність чіткої та універсальної класифікації кейтерингу, яка б сприяла підвищенню ефективності його організації та управління.

Водночас поняття «кейтеринг» уже закріплене у національному стандарті ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». У цьому документі кейтерингові послуги віднесено до групи 4.4 «Постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях». Дана група охоплює декілька типів підприємств ресторанного господарства, зокрема фабрики-заготівельні, фабрики-кухні, підприємства формату «домашня кухня», а також ресторани за спеціальними замовленнями (catering) [26].

Згідно з положеннями стандарту, ресторан за спеціальними замовленнями (кейтеринг) визначається як заклад ресторанного господарства, основним призначенням якого є приготування та постачання готових страв, а також організація обслуговування споживачів поза межами закладу відповідно до індивідуальних замовлень [27 - 29]. Таким чином, кейтеринг у межах нормативного підходу розглядається як форма ресторанної діяльності, орієнтована на мобільне обслуговування клієнтів у різних локаціях.

Підприємницька діяльність фізичної особи-підприємця Ласкаєвої Ганни Андріївни спрямована на надання кейтерингових послуг на території м. Кривий Ріг. Діяльність здійснюється відповідно до чинного законодавства України в рамках обраних КВЕДів, головним із яких є 56.10 – ресторани та надання послуг мобільного харчування. Основною метою компанії є задоволення потреб клієнтів у професійно організованому харчуванні поза межами стаціонарних закладів, зокрема на корпоративних, приватних та соціальних заходах.

ФОП Ласкаєва Г.А. реалізує широкий спектр кейтерингових послуг, що включає:

- виїзне обслуговування подій (весілля, ювілеї, корпоративні заходи);
- організацію фуршетів, банкетів, кава-брейків;
- доставку готової їжі за місцем проведення заходу;
- супровід сервісу (обслуговуючий персонал, оформлення столів).

Компанія формує свої пропозиції із урахуванням індивідуальних замовлень клієнтів, що дозволяє адаптувати формат обслуговування під специфіку події, кількість гостей, бюджет та стиль заходу.

Організаційно-управлінська структура представлена власницею-підприємцем, координатором замовлень, шеф-кухарем та обслуговуючим персоналом, що дозволяє забезпечити якісний сервіс на кожному етапі реалізації послуг. З огляду на зростаючий інтерес до кейтерингу як до форми обслуговування, діяльність ФОП Ласкаєвої спрямована на формування стабільної бази клієнтів та розширення спектра послуг.

Для надання більш детальної економічної характеристики підприємства проаналізуємо основні показники діяльності ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз показників діяльності підприємства ФОП
«ЛАСКАЄВА Г.А.»

№ п/п	Показники	2024	2025	Абсолютні відхилення	Відносні відхилення
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	3747	3875	+128	103
2	Вартість майна, тис. грн.	3010	3260	+250	108
3	Вартість основних фондів, тис. грн.	424	463	+39	109
5	Кількість працюючих, чол	5	6	+1	120
6	Прибуток, тис. грн.	224	271	+47	121
7	Виручка від реалізації на одного працюючого, тис. грн	749,4	645,8	-103,6	86
9	Рентабельність продаж, коп.	6,0	7,0	+1,0	117
10	Рентабельність фондів, коп.	11,7	12,4	+0,7	106
11	Рентабельність майна, коп	7,4	8,3	+0,9	112
12	Приходиться товарообігу на 1 грн основних фондів, грн	8,84	8,37	-0,47	95

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

У 2025 році діяльність підприємства загалом характеризувалася позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників. Виручка від реалізації зросла з 3747 тис. грн у 2024 році до 3875 тис. грн у 2025 році, тобто на 128 тис. грн (на 3%). Одночасно збільшилися вартість майна підприємства на 250 тис. грн (на 8%) та вартість основних фондів на 39 тис. грн (на 9%), що свідчить про розширення ресурсної бази та потенціалу для подальшого розвитку.

Разом із зростанням обсягів реалізації спостерігається покращення показників прибутковості. Прибуток у 2025 році збільшився на 47 тис. грн (на 21%) і становив 271 тис. грн. Рентабельність продажів також зросла з 6,0 до 7,0, що означає підвищення ефективності формування фінансового результату на одиницю виручки. Позитивні зміни зафіксовано й за показниками рентабельності фондів та майна, що свідчить про загальне підвищення ефективності використання активів підприємства.

Водночас збільшення чисельності персоналу з 5 до 6 осіб спричинило зниження виручки на одного працюючого з 749,4 тис. грн до 645,8 тис. грн, тобто на 103,6 тис. грн (на 14%). Аналогічно зменшився показник товарообігу на 1 грн основних фондів з 8,84 до 8,37 грн, що може свідчити про певне зниження інтенсивності використання ресурсів у короткостроковому періоді. Таким чином, результати аналізу підтверджують, що підприємство демонструє зростання фінансових показників і прибутковості, однак потребує посилення заходів щодо підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних фондів.

Аналіз структури реалізації показав, що найбільшу частку у доході підприємства стабільно формують другі страви, частка яких у 2025 році становила 25,3%, що майже відповідає рівню попереднього року. Водночас суттєво зросли обсяги реалізації кава-брейків, які збільшилися на 70 тис. грн (на 13,0%), а їх частка в структурі доходу підвищилася з 14,4% до 15,7%. Також позитивну динаміку демонстрували холодні закуски (+40 тис. грн), десерти (+20 тис. грн), напої (+20 тис. грн), що підтверджує підвищення

попиту на продукцію, орієнтовану на швидке обслуговування та фуршетні формати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки обсягу, стану і складу реалізації продукції ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Показники	2024		2025		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Структурна динаміка	Загальний вплив
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%				
Холодні закуски	520	13,9	560	14,5	+40	107,7	+0,6	+40
Перші страви	180	4,8	170	4,4	-10	94,4	-0,4	-10
Другі страви	950	25,4	980	25,3	+30	103,2	-0,1	+30
Салати	410	10,9	420	10,8	+10	102,4	-0,1	+10
Гарніри	260	6,9	270	7,0	+10	103,8	+0,1	+10
Десерти	330	8,8	350	9,0	+20	106,1	+0,2	+20
Напої (безалкогольні)	220	5,9	240	6,2	+20	109,1	+0,3	+20
Кава-брейки (комплекти)	540	14,4	610	15,7	+70	113,0	+1,3	+70
Фуршетні набори	260	6,9	220	5,7	-40	84,6	-1,2	-40
Банкетне меню (пакети)	77	2,1	55	1,4	-22	71,4	-0,7	-22
Разом	3747	100,0	3875	100,0	+128	103,4	-	+128

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Разом із тим у 2025 році зафіксовано скорочення реалізації окремих категорій, зокрема фуршетних наборів (-40 тис. грн) та банкетного меню (-22 тис. грн), що призвело до зменшення їх частки у структурі доходу. Незначне зниження також спостерігається щодо перших страв (-10 тис. грн), що є характерним для кейтерингової діяльності, де перевага частіше надається порційним закускам і комплексним наборам. Таким чином, зміни в структурі

реалізації свідчать про переорієнтацію попиту на більш мобільні та зручні формати обслуговування, що необхідно враховувати під час подальшого удосконалення асортиментної та маркетингової політики підприємства.

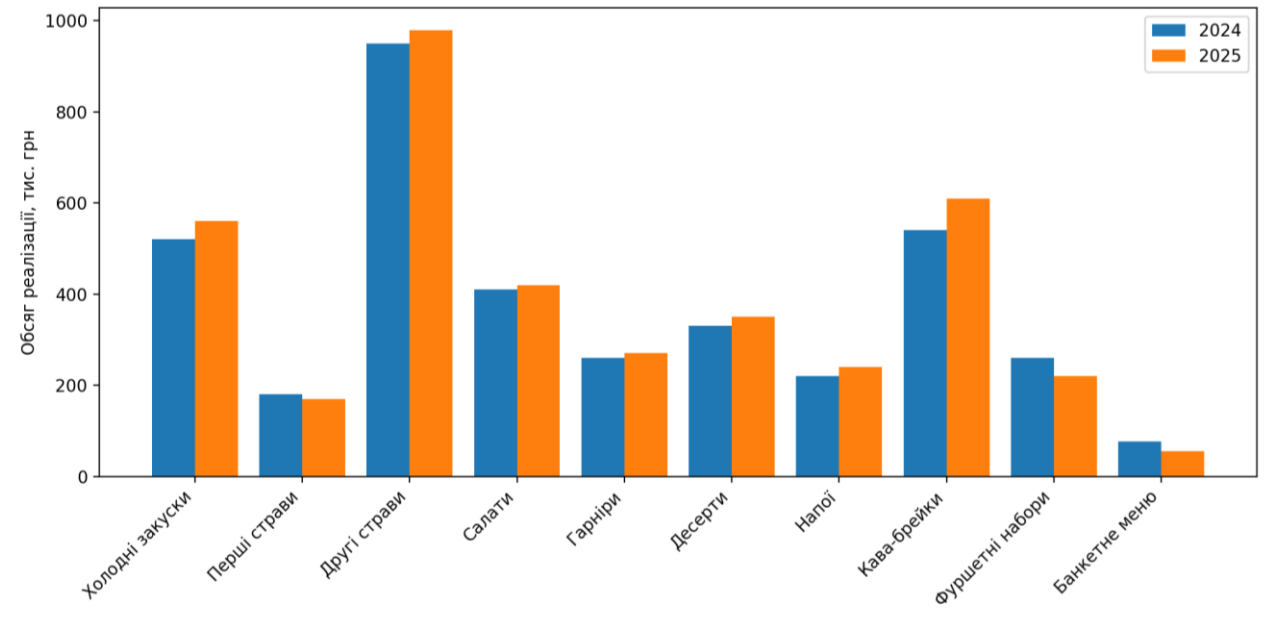


Рис. 2.1 - Структура та динаміка реалізації продукції
ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» у 2024–2025 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У 2025 році асортимент реалізації продукції ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» загалом збережено, однак відбулися помітні асортиментно-структурні зрушення (табл. 2.3). Порівняння обсягів реалізації показує, що зростання відбулося за більшістю товарних груп, зокрема за холодними закусками (107,7%), другими стравами (103,2%), десертами (106,1%), напоями (109,1%) та кава-брейками (113,0%). Це свідчить про підвищення попиту на продукцію, орієнтовану на швидке обслуговування та фуршетні формати.

Разом із тим за окремими позиціями зафіксовано скорочення реалізації. Найбільше зменшилися обсяги перших страв (94,4%), фуршетних наборів (84,6%) та банкетного меню (71,4%). Вказані зміни підтверджують тенденцію до зниження попиту на традиційні банкетні пакети та часткове зміщення споживчих переваг у бік більш гнучких і мобільних форматів кейтерингового обслуговування.

Таблиця 2.3 - Аналіз асортиментно-структурних зрушень

Види продукції	2024		2025		Від-носне відхи-лення	Зараховано у виконання асортименту	Зараховано у виконання по структурі
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%			
Холодні закуски	520	13,9	560	14,5	107,7	520	13,9
Перші страви	180	4,8	170	4,4	94,4	170	4,4
Другі страви	950	25,4	980	25,3	103,2	950	25,3
Салати	410	10,9	420	10,8	102,4	410	10,8
Гарніри	260	6,9	270	7,0	103,8	260	6,9
Десерти	330	8,8	350	9,0	106,1	330	8,8
Напої (безалкогольні)	220	5,9	240	6,2	109,1	220	5,9
Кава-брейки (комплекти)	540	14,4	610	15,7	113,0	540	14,4
Фуршетні набори	260	6,9	220	5,7	84,6	220	5,7
Банкетне меню (пакети)	77	2,1	55	1,4	71,4	55	1,4
Разом	3747	100,0	3875	100,0	-	3675	97,5

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Розрахунки показали, що за критерієм асортименту підприємство виконало структуру реалізації на 98,1%, оскільки у виконання було зараховано 3675 тис. грн із базових 3747 тис. грн. Водночас виконання за структурою становило 97,5%, що підтверджує наявність структурних змін у складі реалізації продукції. Отже, підприємство демонструє загальне зростання реалізації та позитивну динаміку за ключовими категоріями, проте потребує коригування асортиментної політики з урахуванням скорочення попиту на окремі види продукції, насамперед банкетні пакети та фуршетні набори.

У 2025 році зміна асортиментної структури реалізації продукції ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» загалом мала позитивний вплив на фінансовий результат підприємства. Незважаючи на відносно помірне зростання загального обсягу реалізації (+128 тис. грн), сумарний приріст прибутку склав +47,0 тис. грн,

що свідчить про підвищення ефективності реалізації та покращення прибутковості окремих товарних груп (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Аналіз впливу асортиментно-структурних зрушень на прибуток ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Види продукції	Абсолютне відхилення обсягу реалізації, тис. грн.	Абсолютне відхилення рентабельності, %	Вплив на прибуток, тис. грн.
Холодні закуски	+40	+1,11	+8,83
Перші страви	-10	+0,67	+0,70
Другі страви	+30	+0,90	+10,53
Салати	+10	+0,84	+4,12
Гарніри	+10	+0,72	+2,42
Десерти	+20	+1,18	+5,57
Напої (безалкогольні)	+20	+1,44	+5,18
Кава-брейки (комплекти)	+70	+1,24	+11,59
Фуршетні набори	-40	+0,66	-0,64
Банкетне меню (пакети)	-22	+0,70	-1,29
Разом	+128	-	+47,00

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Найбільший внесок у зростання прибутку забезпечили категорії, які поєднують високий попит і підвищену рентабельність. Зокрема, найбільший позитивний вплив сформували кава-брейки (+11,59 тис. грн), другі страви (+10,53 тис. грн) та холодні закуски (+8,83 тис. грн). Помітний приріст прибутку також забезпечили десерти, напої та салати, що підтверджує зростання попиту на фуршетні та мобільні формати кейтерингового обслуговування, а також підвищення значення додаткових позицій у структурі замовлень.

Водночас негативний вплив на прибуток мали позиції, реалізація яких скоротилася у 2025 році. Найбільш проблемними виявилися фуршетні набори (-0,64 тис. грн) та банкетне меню (-1,29 тис. грн), що пояснюється зменшенням обсягів реалізації цих категорій. Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ключовим фактором зростання прибутку підприємства стало зміщення попиту на більш маржинальні та універсальні формати (кава-брейки, закуски, другі страви), що доцільно врахувати при формуванні подальшої асортиментної та маркетингової політики.

Важливим елементом загальної характеристики діяльності кейтерингової компанії є аналіз ресурсного та організаційного забезпечення процесу надання послуг. Специфіка кейтерингового бізнесу полягає у поєднанні виробничих, логістичних та сервісних операцій, що мають бути чітко скоординованими у часі та просторі (рис. 2.2).

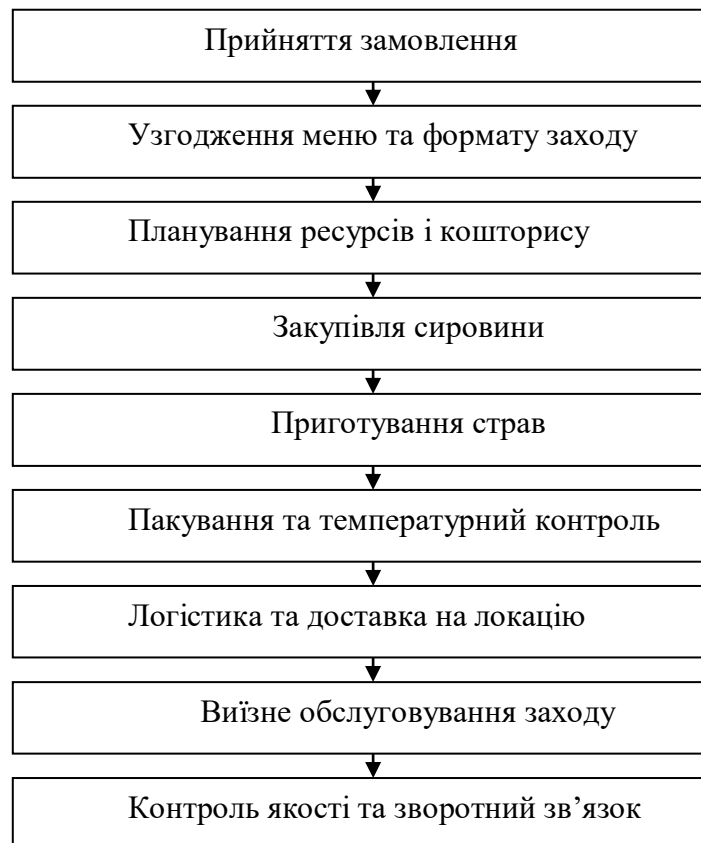


Рис. 2.2 - Організаційно-ресурсна модель надання кейтерингових послуг ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Джерело: складено автором

Для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» ключове значення має наявність необхідної матеріально-технічної бази, яка включає обладнання для приготування страв, зберігання і транспортування готової продукції, а також інвентар для виїзного обслуговування заходів. Це дозволяє підприємству забезпечувати стабільну якість продукції та відповідність санітарно-гігієнічним вимогам незалежно від місця проведення події.

Організація надання кейтерингових послуг здійснюється за поетапною схемою, що включає прийняття замовлення, погодження формату заходу та меню, формування кошторису, закупівлю сировини, приготування страв, доставку, безпосереднє обслуговування клієнтів і завершальний контроль якості. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з порушенням термінів виконання замовлень або зниженням якості сервісу, що є критично важливим для підтримання ділової репутації підприємства.

Окремої уваги заслуговує сезонний характер діяльності кейтерингової компанії. Найвищий рівень попиту традиційно припадає на весняно-літній період та кінець календарного року, що пов'язано з активізацією корпоративних заходів, весільних урочистостей та святкових подій. У міжсезонний період підприємство орієнтується на стабілізацію завантаження шляхом розвитку форматів кава-брейків, ділових зустрічей і невеликих корпоративних заходів. Це дозволяє зменшити вплив сезонних коливань на фінансові результати та забезпечити більш рівномірний грошовий потік протягом року.

У процесі функціонування ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» формує власні конкурентні переваги, серед яких ключовими є індивідуальний підхід до клієнтів, гнучкість у формуванні меню, адаптація послуг до бюджету та концепції заходу, а також орієнтація на сучасні формати кейтерингового обслуговування. Зміни у структурі реалізації продукції та зростання ролі більш маржинальних позицій свідчать про здатність підприємства реагувати на трансформацію споживчих уподобань і поступово оптимізувати асортиментну політику.

Таким чином, загальна характеристика діяльності кейтерингової компанії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує стабільно, демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників і має потенціал для подальшого розвитку. Водночас виявлені особливості структури реалізації, сезонності попиту та використання ресурсів створюють підґрунтя для подальшого маркетингового аналізу ринкового середовища та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

2.2 Фактори впливу на розвиток кейтерингових компаній

Ринок громадського харчування в Україні нині характеризується активним розвитком, що зумовлено сукупністю соціальних та економічних передумов. Зміни у стилі життя населення, трансформація споживчих звичок і поступове зростання попиту на сервісні послуги сприяють посиленню інтересу до сучасних форматів харчування, зокрема до кейтерингу, який забезпечує можливість отримання якісних страв поза межами традиційних ресторанних закладів. Для ефективної діяльності в таких умовах необхідно детально оцінювати поточний стан ринку, рівень конкуренції та ключові тенденції, що формують його подальшу динаміку.

За даними Асоціації підприємств громадського харчування України, у 2023 році обсяг ринку досяг близько 1,5 млрд дол. США, а прогнозований середньорічний темп зростання у найближчі роки оцінюється в межах 7–10% [30]. Такі показники підтверджують, що сфера громадського харчування має значний потенціал, а попит на послуги кейтерингових компаній стає стабільним і більш різноманітним. Зростання ринку пояснюється декількома ключовими чинниками [31; 32]:

По-перше, швидка урбанізація та прискорення темпу життя спричиняють скорочення частки домашнього приготування їжі та формують потребу у зручних рішеннях харчування. У таких умовах кейтеринг виступає

ефективним інструментом задоволення попиту, оскільки дозволяє організовувати харчування для різних ситуацій — від корпоративних обідів до приватних зустрічей.

По-друге, поступове збільшення доходів населення підвищує готовність споживачів витрачати кошти на комфорт і якісний сервіс, що відкриває можливості для розвитку преміальних та персоналізованих кейтерингових пропозицій.

По-третє, посилюється орієнтація споживачів на здоровий спосіб життя, що змушує компанії адаптувати меню до дієтичних запитів, включаючи органічні продукти, безлактозні та безглютенкові позиції, а також страви з контрольованою калорійністю.

Водночас український ринок громадського харчування має і низку проблемних аспектів. Висока конкуренція, особливо у великих містах, посилює ціновий тиск та ускладнює підтримання стабільного рівня маржинальності. Додатковими факторами ризику залишаються коливання цін на сировину, логістичні труднощі та загальна економічна невизначеність, що посилюється тривалим воєнним конфліктом. Це змушує підприємства громадського харчування більш ретельно планувати витрати, оптимізувати закупівлі та впроваджувати гнучкі моделі ціноутворення.

Окрім загальних тенденцій, ринок характеризується сегментацією за видами кейтерингових послуг, кожен із яких має власні драйвери розвитку. Найбільш вагомим залишається корпоративний кейтеринг, зростання якого підтримується розвитком коворкінгів, збільшенням кількості офісних працівників та посиленням уваги бізнесу до корпоративної культури і добробуту персоналу. Паралельно стабільно розвивається соціальний кейтеринг, що охоплює весілля, дні народження, випускні вечори та інші урочистості. Водночас активного поширення набувають сервіси доставки готових страв і програм здорового харчування, які формують лояльну клієнтську базу, особливо серед міського населення, орієнтованого на якість та контроль раціону [33].

Види та форми кейтерингу визначаються насамперед специфікою заходів, для яких організовується обслуговування, оскільки кожен формат події передбачає різний рівень сервісу, подачі страв та організації процесу харчування. При цьому одним із ключових елементів кейтерингового обслуговування виступає забезпечення гостей закусками та напоями, що формує загальне враження від заходу та впливає на рівень його комфорту (табл. 2.5).

Слід зазначити, що сучасний кейтеринг набув широкого поширення та перестав бути послугою виключно для корпоративного сегмента. На сьогодні його активно замовляють не лише для бізнес-подій, конференцій чи презентацій, а й для приватних зустрічей, сімейних свят, дружніх заходів у вихідні дні, а також урочистих подій, де важливими є естетика подачі, мобільність та якість сервісу [34].

Таблиця 2.5 – Види та форми кейтерингу залежно від формату заходу і способу організації

Вид (форма) кейтерингу	Коротка характеристика та особливості обслуговування	Типові заходи
Барбекю / BBQ-кейтеринг	Виїзний формат із приготуванням страв на відкритому вогні або грилі. Вимагає спеціального обладнання, зонування локації та контролю умов приготування.	Пікніки, виїзні корпоративи, сімейні свята, фестивалі
Коктейльний кейтеринг	Переважають легкі закуски, канапе, finger food, а також напої. Часто передбачає виїзний бар і роботу бармена.	Презентації, відкриття, фуршетні прийоми, нетворкінг
Кава-брейк	Організація короткої перерви з подачею кави, чаю, соків, десертів і мінімальних закусок. Важлива швидкість сервісу та компактність подачі.	Конференції, тренінги, переговори, семінари
Шведський стіл	Самообслуговування гостей із вибором страв зі спільної лінії. Ефективний при значній кількості учасників і обмеженому часі.	Офіційні заходи, форуми, великі корпоративні зустрічі
Фуршет	Формат без класичної розсадки: гості вільно переміщуються, страви подаються на фуршетних столах порційно або в зручній формі.	Святкування, прийоми, корпоративи, відкриття
Банкетний кейтеринг	Найбільш комплексний формат із розсадкою гостей, сервісом офіціантів, повним меню та оформленням простору. Високі вимоги до організації та персоналу.	Весілля, ювілеї, офіційні урочистості

Вид (форма) кейтерингу	Коротка характеристика та особливості обслуговування	Типові заходи
Експрес-доставка (delivery catering)	Страви готуються на кухні компанії та доставляються у готовому вигляді. Обслуговування персоналом може бути відсутнім або мінімальним (сервірування за запитом).	Офіси, приватні зустрічі, невеликі події
Кейтеринг на відкритому повітрі	Організація харчування на природі з частковим або повним приготуванням на локації. Потребує логістики, обладнання, врахування погодних умов.	Пікніки, outdoor-іvents, спортивні події
Кейтеринг у приміщенні (indoor)	Приготування страв здійснюється на власній кухні або на кухні локації. Формат може включати доставку, сервіс офіціантів, оформлення та повний супровід.	Конференції, банкети в залах, клубні події
Офісний кейтеринг (корпоративне харчування)	Довгострокова форма співпраці: регулярна доставка готових страв або організація харчування персоналу. Важливі стабільність і стандартизація меню.	Харчування працівників, регулярні корпоративні обіди
Транспортний кейтеринг	Забезпечення харчування для пасажирів у транспорті (авіація, залізниця, судна). Вимагає суворого контролю безпеки та технологічних стандартів.	Авіап перевезення, поїзди, круїзи
Спеціалізований кейтеринг (дитячі події тощо)	Формат, орієнтований на специфічну аудиторію. Меню, подача та сервіс адаптуються до віку, локації або концепції заходу.	Дитячі свята, події в розважальних центрах

Джерело: складено автором на підставі [34]

Розвиток кейтерингу в Україні обумовлено багатьма причинами, одна із вагоміших це обставини, що обмежують пересування громадян, такі як пандемія та війна. Але найбільш ґрунтовною серед таких причин, хочеться виділити – зміну традицій у харчуванні. Вже все менше сімей готові витратити час для приготування страв для родинних свят, та звертаються за цією послугою до спеціалізованих організацій. Унікальність кейтерингу в тому, що з одного боку він дозволяє зберегти традицію саае збору родини вдома, але при цьому не витратити час на приготування їжі. Все більше становляться актуальними послуги із замовлення страв для офісів, особливо під час свят, такі корпоративні зустрічі дозволяють підвищити рівень спілкування та довіри між колегами.

Сучасний кейтеринг в Україні поступово перетворюється на один із найбільш перспективних напрямів сфери громадського харчування, оскільки відповідає актуальним запитам споживачів щодо зручності, мобільності та індивідуального підходу до організації харчування. Поширення корпоративних заходів, зростання попиту на виїзне обслуговування подій, а також розвиток культури сервісу сприяють формуванню стабільного ринку кейтерингових послуг. Водночас, поряд із суттєвими перевагами, ця сфера має низку проблем, пов'язаних із нормативним регулюванням, логістикою, сезонністю попиту та високими вимогами до якості. Узагальнення ключових переваг і недоліків кейтерингу в Україні подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки системи кейтерингу в Україні

Переваги кейтерингу	Недоліки та обмеження кейтерингу
Мобільність та можливість організації харчування у будь-якій локації (офіс, природа, зал, приватний будинок).	Висока залежність від логістики, транспортних витрат і наявності обладнання для виїзного обслуговування.
Орієнтація на індивідуальні потреби клієнта (меню, формат, бюджет, кількість гостей).	Значні вимоги до персоналу: нестача кваліфікованих кухарів і офіціантів може знижувати якість сервісу.
Гнучкість форм обслуговування (фуршет, банкет, кава-брейк, коктейль, BBQ тощо).	Сезонність попиту та нерівномірне завантаження, особливо у весільні та святкові періоди.
Можливість обслуговування як B2B, так і B2C сегментів, що розширює клієнтську базу.	Високий рівень конкуренції у великих містах, що посилює ціновий тиск і знижує маржинальність.
Підвищення популярності здорового харчування створює нові ніші (дієтичні, органічні, безалергенні страви).	Коливання цін на продукти харчування, що ускладнює планування собівартості та формування стабільного прайсу.
Висока роль рекомендацій та репутації, що дозволяє компаніям швидко зростати за умови якісного сервісу.	Репутаційні ризики: будь-яка помилка в обслуговуванні заходу має сильний негативний ефект.
Партнерські зв'язки з івент-агенціями та локаціями підсилюють потік замовлень.	Недостатнє нормативно-правове регулювання та відсутність єдиної класифікації кейтерингових послуг.
Формування комплексної цінності: клієнт отримує не лише страви, а й сервіс, оформлення, персонал, організацію.	Обмежені можливості масштабування без розширення ресурсної бази (персонал, кухня, транспорт).

Джерело: складено автором

Попри наявні економічні та організаційні виклики, український ринок громадського харчування демонструє здатність до стабілізації та адаптації до

нових умов. Підприємства, які оперативно реагують на зміни споживчої поведінки, впроваджують інноваційні підходи та орієнтуються на актуальні потреби клієнтів, мають значно вищі шанси зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток. У цьому контексті кейтеринговий бізнес виступає одним із найбільш гнучких сегментів, оскільки здатний швидко змінювати формат послуг і адаптуватися до різних ситуацій на ринку.

Однією з ключових тенденцій сучасного кейтерингу є посилення ролі персоналізації. Клієнти дедалі частіше очікують не стандартного набору страв, а індивідуально сформованого меню, що враховує дієтичні обмеження, смакові уподобання, тематику заходу та формат події [34]. Такий підхід дозволяє компаніям створювати для замовника більш цінний і емоційно значущий досвід, а також ефективно диференціюватися в умовах конкуренції. Персоналізація фактично перетворюється на інструмент формування доданої вартості послуги, оскільки клієнт сприймає кейтеринг не лише як харчування, а як елемент концепції заходу.

Паралельно з цим відбувається активне зростання впливу цифрових технологій на діяльність підприємств сфери громадського харчування. Онлайн-платформи замовлень, мобільні додатки, системи автоматизації внутрішніх процесів та цифрові канали комунікації суттєво спрощують взаємодію з клієнтами. Завдяки таким інструментам замовники можуть швидко переглядати меню, налаштовувати склад замовлення, обирати час і місце доставки, а також отримувати консультації безпосередньо в цифровому середовищі. Крім того, програмні рішення для управління кейтерингом дозволяють оптимізувати внутрішні операції, ефективніше управляти запасами, планувати закупівлі та мінімізувати логістичні витрати [35]. Таким чином, технологічний розвиток підвищує операційну ефективність і створює передумови для масштабування бізнесу.

Конкурентне середовище у сфері громадського харчування залишається динамічним, що посилює вимоги до якості сервісу та швидкості

обслуговування. Для споживачів зручність продовжує бути одним із головних критеріїв вибору, тому компанії активно розвивають доставку, впроваджують гнучкі моделі самовивозу та співпрацюють з агрегаторами, такими як Glovo або Uber Eats, щоб охоплювати ширшу аудиторію [36]. Додатковим чинником змін стала поява так званих «кухонь-привидів» (ghost kitchens), які працюють виключно на доставку та винос. Їх розвиток впливає на кейтеринговий сегмент, оскільки такі формати створюють додаткову конкуренцію, пропонуючи широкий вибір кухонь та нижчі ціни на готові рішення для заходів.

Ще однією важливою тенденцією є зростання вимог споживачів до прозорості та відповідальності бізнесу. Сучасні клієнти все частіше прагнуть отримувати інформацію про походження продуктів, склад інгредієнтів, стандарти безпечності та вплив діяльності компанії на навколишнє середовище. У зв'язку з цим кейтерингові компанії можуть посилювати довіру до бренду шляхом акценту на використанні місцевих і сезонних продуктів, екологічного пакування та впровадження відповідальних практик поводження з відходами. Це формує не лише імідж компанії, а й створює додаткові конкурентні переваги у свідомості клієнтів.

Водночас розширюється спектр дієтичних запитів, що вимагає від кейтерингових компаній більш гнучкого підходу до формування меню. Окрім традиційних страв, клієнти очікують наявності веганських, вегетаріанських, безглютенових, безлактозних та інших спеціалізованих позицій. Також зростає популярність меню, орієнтованого на конкретні оздоровчі цілі — наприклад, низьковуглеводні або кето-варіанти [37; 38]. Це свідчить про зміну споживчої культури та необхідність постійного оновлення асортиментної політики.

У умовах посилення конкуренції кейтерингові компанії дедалі більше зосереджуються на створенні унікального клієнтського досвіду, виходячи за межі стандартної подачі страв. Це може проявлятися у впровадженні інтерактивних станцій харчування (наприклад, суші-барів, гриль-станцій,

карвінг-станцій), тематичному оформленні простору, дизайнерському сервіруванні або поєднанні гастрономічного сервісу з елементами шоу-програми [39]. Важливим інструментом популяризації таких рішень виступають соціальні мережі (Instagram, Facebook), які дозволяють демонструвати реалізовані події, формувати бренд і підвищувати рівень довіри потенційних клієнтів.

Отже, розвиток кейтерингового ринку в Україні відбувається під впливом кількох ключових тенденцій: персоналізації, цифровізації, зростання ролі доставки, посилення вимог до прозорості та екологічності, а також розширення дієтичних форматів і фокусування на унікальному сервісному досвіді. Врахування цих тенденцій є важливою умовою формування ефективної маркетингової стратегії кейтерингових компаній у сучасному конкурентному середовищі.

Методика PESTEL-аналізу передбачає оцінювання зовнішнього середовища підприємства через шість груп факторів: політичні (P), економічні (E), соціокультурні (S), технологічні (T), екологічні (E), правові (L). Дослідження кожної групи дозволяє визначити ключові ризики та можливості, що формують умови функціонування кейтерингових компаній, а також визначити пріоритети стратегічного реагування.

PESTEL-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, оскільки допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно коригувати маркетингові та управлінські рішення і підвищувати стійкість бізнесу в умовах нестабільності.

Проведення PESTEL-аналізу відбувається в наступній послідовності (табл. 2.7 – 2.9; Додаток А):

- формування переліку факторів впливу;
- визначення ступеня впливу факторів (за трьохбальною шкалою);
- проведення експертного оцінювання вірогідності впливу факторів (за п'ятибальною шкалою);

- визначення характеру впливу факторів та розрахунок відносного впливу;
- рекомендацію стратегічних рішень за виявленими проблемами та перевагами.

Таблиця 2.7 – Визначення ступеня впливу факторів PESTEL на розвиток кейтерингових компаній в Україні

Політичні фактори	Вплив	Економічні фактори	Вплив	Соціокультурні фактори	Вплив
Воєнні ризики та безпекова ситуація	3	Зростання цін на сировину та енергоносії	3	Зміна стилю споживання (попит на «зручні формати»)	3
Нестабільність державної політики та рішень	2	Коливання купівельної спроможності населення	3	Зростання запиту на здорове харчування	2
Державні програми підтримки МСБ (гранти, компенсації)	2	Валютні коливання (імпортні інгредієнти, техніка)	2	Скорочення кількості масових подій у деяких регіонах	2
Розвиток державних і муніципальних замовлень	1	Податкове навантаження та витрати на легалізацію персоналу	2	Міграційні процеси (зовнішня міграція, ВПО)	3
Технологічні фактори	Вплив	Екологічні фактори	Вплив	Правові фактори	Вплив
Розвиток онлайн-замовлень та CRM-систем	3	Посилення суспільного попиту на екопакування	2	Посилення вимог щодо безпечності їжі (НАССР)	3
Автоматизація кухні, фасування та обліку	2	Проблеми з утилізацією відходів та сортуванням	2	Трудове законодавство та контроль зайнятості	2
Сервіси доставки та інтеграція з агрегаторами	2	Ризики перебоїв електроенергії/водопостачання	3	Регулювання договорів, форс-мажору та відповідальності	2

Джерело: складено автором

На підставі проведеного опитування експертів у додатку А та інших розрахунків визначимо відносний вплив факторів у табл. 2.8

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу факторів з урахуванням ймовірності змін та характеру впливу

Фактор	Вплив (1–3)	Середня вірогідність	Характер впливу (+/–)	Відносний вплив
Воєнні ризики та безпекова ситуація	3	4,8	–1	–0,96
Зростання цін на продукти та енергію	3	4,6	–1	–0,92
Коливання купівельної спроможності	3	4,4	–1	–0,88
Перебої електроенергії/води	3	4,6	–1	–0,92
Міграційні процеси (ВПО, виїзд)	3	4,6	–1	–0,92
Попит на зручні формати харчування	3	4,2	+1	+0,84
Онлайн-замовлення та CRM	3	4,4	+1	+0,88
НАССР та контроль безпечності	3	4,2	–1	–0,84
Нестабільність державної політики	2	3,8	–1	–0,51
Валютні коливання	2	3,8	–1	–0,51
Податкове навантаження	2	3,6	–1	–0,48
Запит на здорове/дієтичне меню	2	3,6	+1	+0,48
Інтеграція з агрегаторами доставки	2	3,8	+1	+0,51
Температурний контроль/зберігання	2	3,4	+1	+0,45
Попит на екопакування	2	3,8	+1	+0,51
Сортування та утилізація відходів	2	3,2	–1	–0,43
Скорочення масових заходів	2	3,2	–1	–0,43
Державні програми підтримки МСБ	2	3,4	+1	+0,45
Дозвільні процедури та перевірки	2	3,2	–1	–0,43
Трудове законодавство	2	3,6	–1	–0,48
Договірні відносини/форс-мажор	2	3,6	–1	–0,48
Автоматизація кухні	2	3,2	+1	+0,43
Державні/муніципальні замовлення	1	2,4	+1	+0,16
Обмеження пластику	1	2,6	–1	–0,17

Джерело: складено автором

Таблиця 2.9 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу (за значущістю)

Фактор	Відносний вплив	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Воєнні ризики	-0,96	Зниження кількості подій, ризики логістики	Нестабільність замовлень	Гнучкі формати (бокси, доставка), резервні маршрути, страхування ризиків
Зростання цін на сировину	-0,92	Підвищення собівартості	Зменшення маржі	Перехід на локальних постачальників, сезонне меню, калькуляція порцій
Перебої електроенергії/води	-0,92	Ускладнення виробництва	Зрив замовлень	Генератор, термобокси, альтернативні кухонні локації
Міграційні процеси	-0,92	Зміна структури попиту	Зменшення платоспроможного сегмента	Орієнтація на корпоративний сегмент + бюджетні пакети
Купівельна спроможність	-0,88	Перехід попиту в економ-сегмент	Зниження середнього чека	Впровадження пакетних пропозицій, акційних меню
Онлайн-замовлення та CRM	+0,88	Цифровізація сервісу	Підвищення ефективності	CRM, автоматизація заявки → рахунок → виробництво
Попит на зручні формати	+0,84	Розвиток доставки та ready-to-eat	Розширення клієнтської бази	Лінійка фуршет-боксів, обіди для офісів, швидкі меню
НАССР та контроль якості	-0,84	Посилення вимог до безпеки	Додаткові витрати	Навчання персоналу, стандарти, контроль температури

Джерело: складено автором

Проведений PESTEL-аналіз розвитку кейтерингових компаній в Україні показав, що зовнішнє середовище функціонування даного виду бізнесу є складним, динамічним і характеризується високим рівнем невизначеності. Найбільш вагомий негативний вплив на галузь формують політичні та економічні чинники, серед яких домінують воєнні ризики, коливання купівельної спроможності населення, зростання цін на продукти та енергоносії, а також логістичні ускладнення, пов'язані з пошкодженням інфраструктури та можливими перебоями в електро- й водопостачанні. Сукупність цих факторів підвищує ризики зниження попиту, зростання собівартості та нестабільності операційної діяльності.

Водночас результати аналізу підтверджують наявність суттєвих можливостей для розвитку кейтерингових компаній у межах соціокультурних і технологічних тенденцій. Зокрема, стабільно зростає попит на зручні формати харчування, персоналізовані меню, а також готові рішення для корпоративного сегмента. Важливим драйвером розвитку виступає цифровізація, що дозволяє компаніям підвищувати якість сервісу, автоматизувати обробку замовлень, скорочувати витрати та розширювати канали комунікації з клієнтами.

Екологічні та правові чинники виявили подвійний характер впливу. З одного боку, посилення вимог до безпечності харчування (НАССР), трудового законодавства та дозвільних процедур створює додаткове навантаження на бізнес. З іншого боку, підвищення уваги споживачів до екологічності упаковки та прозорості виробництва відкриває можливості для формування позитивного іміджу та конкурентної диференціації.

Отже, результати PESTEL-аналізу підтверджують, що успішний розвиток кейтерингових компаній в Україні можливий за умови адаптивного стратегічного управління, орієнтації на клієнтські потреби, впровадження цифрових інструментів та системного контролю витрат і якості.

2.3 Оцінка ефективності маркетингової стратегії кейтерингової компанії ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії кейтерингової компанії є необхідним етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити результативність застосованих маркетингових інструментів, рівень досягнення цілей, а також виявити слабкі місця у системі формування попиту та підтримання конкурентних позицій. Для малого підприємства, яким є ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.», така оцінка має особливе значення, адже маркетингові бюджети обмежені, а помилки у виборі каналів просування або сегментів можуть призвести до втрати прибутковості та репутаційних ризиків. Компанія працює на ринку м. Кривий Ріг близько трьох років і надає послуги виїзного обслуговування подій, організації фуршетів, банкетів та кава-брейків. Водночас підприємство не має повноцінного корпоративного вебсайту, а основні канали комунікації з клієнтами представлені сторінками у соціальних мережах та рекомендаційним маркетингом.

З огляду на це, оцінювання ефективності маркетингової стратегії доцільно здійснювати за такими напрямками:

- аналіз фінансово-економічних результатів (табл. 2.10);
- оцінка асортиментної та структурної динаміки реалізації (табл. 2.11),
- оцінка маркетингового комплексу 4P (табл. 2.12),
- оцінка цифрової присутності та комунікацій (табл. 2.13),
- аналіз ключових показників ефективності (КРІ) маркетингу (табл. 2.14).

Таблиця 2.10 – Ключові показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

№	Показник	Метод розрахунку	Маркетингове значення	Значення (2025)
1	2	3	4	5
1	Темп зростання виручки	$\frac{\Delta \text{Виручка}}{\text{Виручка(2024)}} \times 100\%$	Оцінка динаміки попиту	3,4%

1	2	3	4	5
2	Темп зростання прибутку	$\Delta \text{Прибуток} / \text{Прибуток}(2024) \times 100\%$	Оцінка ефективності структури замовлень	21,0%
3	Рентабельність продажів	$\text{Прибуток} / \text{Виручка} \times 100\%$	Інтегральний показник ефективності ціноутворення	7,0%
4	Виручка на 1 працівника	$\text{Виручка} / \text{К-ть персоналу}$	Показник продуктивності	645,8 тис. грн
5	Частка ключової категорії (2-гі страви)	$\text{Виручка категорії} / \text{Разом} \times 100\%$	Концентрація попиту	25,3%
6	Частка зростаючого формату (кава-брейки)	$\text{Виручка категорії} / \text{Разом} \times 100\%$	Потенціал зростання B2B-сегмента	15,7%
7	Індекс виконання асортименту	$\Sigma \min(Q2024; Q2025) / \Sigma Q2024 \times 100\%$	Стабільність асортиментної політики	98,1%
8	Індекс виконання структури	$\Sigma \min(S2024; S2025) \times 100\%$	Структурні зрушення у попиті	97,5%

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Наведені показники підтверджують, що у 2025 році підприємство продемонструвало позитивну динаміку виручки та прибутку, а також покращення рентабельності продажів. Водночас зниження виручки на одного працівника свідчить про необхідність підвищення операційної продуктивності, що прямо пов'язано з маркетинговими рішеннями щодо вибору форматів замовлень, планування завантаження та роботи з повторними клієнтами.

Для більш повного оцінювання ефективності маркетингової стратегії доцільно доповнити аналіз показників реалізації порівняльною оцінкою широти асортименту послуг і меню підприємства у зіставленні з одним із локальних конкурентів м. Кривий Ріг. Як основного конкурента розглянемо кейтерингову компанію «БО, Party кейтеринг», яка працює на тому ж регіональному ринку та орієнтується на корпоративні і приватні події.

Оцінювання здійснено за бальною шкалою від 1 до 5, де 1 – мінімальний рівень представленості позиції, 5 – максимально широкий вибір у відповідній категорії.

Таблиця 2.11 – Порівняльна оцінка широти асортименту кейтерингових послуг (бальна шкала 1–5)

№	Критерій широти асортименту	ФОП «Ласкаєва»	Конкурент «БО, Party кейтеринг»
1	Холодні закуски та канапе	4	5
2	Салати та порційні сети	4	4
3	Перші страви	2	2
4	Другі (м'ясо/риба/вегетаріанські) страви	4	5
5	Гарніри та додаткові позиції	3	4
6	Десерти та солодкі сети	4	4
7	Напої та барне обслуговування	3	5
8	Кава-брейки (комплекти)	5	5
9	Фуршетні набори (готові бокси)	3	4
10	Банкетні пакети	2	4
11	Дитяче меню	2	3
12	Дієтичні/веганські/безглютенові позиції	2	4
13	Сезонні пропозиції та BBQ	3	4
14	Оформлення/подача/фуд-станції	3	5
Сер. бал		3.14	4.14

Джерело: розраховано автором

Сумарний бал широти асортименту ФОП «Ласкаєва» становить 44 балів, тоді як у конкурента – 58 балів. Середній бал за критеріями дорівнює 3.14 проти 4.14 відповідно.

Отримані результати свідчать, що підприємство має конкурентоспроможний асортимент у найбільш затребуваних категоріях (кава-брейки, холодні закуски, десерти, другі страви), що відповідає фактичній структурі реалізації. Разом із тим відставання спостерігається за позиціями, які формують додану цінність у преміальному та корпоративному сегментах: барне обслуговування, банкетні пакети, спеціалізовані дієтичні пропозиції та інтерактивні фуд-станції. Це підтверджує, що поточна маркетингова стратегія підприємства орієнтована на масові та середньоцінові

формати, а для розширення ринкової частки доцільним є поступове розширення асортименту у напрямі premium-сервісу та спеціалізованих меню.

Таблиця 2.12 – Експертна оцінка елементів маркетингового комплексу 4Р ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» (2025 р.)

Елемент 4Р	Стан та оцінка	Бал (1–5)
Product (послуга)	Широкий асортимент (закуси, страви, десерти, кава-брейки). Перевага – адаптація меню під подію. Недолік – зниження попиту на банкетні пакети.	4
Price (ціна)	Ціноутворення переважно пакетне. Підвищення рентабельності продажів у 2025 р. свідчить про коректність цінової політики.	4
Place (збут)	Основні канали – прямі звернення, рекомендації, соціальні мережі. Відсутність сайту обмежує генерацію лідів і B2B-замовлення.	3
Promotion (просування)	Просування базується на контенті, фото, відгуках, сарафанному радіо. Недостатньо системної реклами, SEO та партнерських програм.	3

Джерело: розраховано автором

Результати експертної оцінки 4Р показують, що найсильнішими елементами маркетингового комплексу є продуктова складова та ціноутворення, що підтверджується позитивною динамікою рентабельності та зростанням реалізації ключових груп продукції. Натомість слабшими компонентами виступають збут і просування, оскільки компанія недостатньо використовує цифрові канали залучення клієнтів та інструменти системного маркетингу.

Оцінка цифрової присутності показує, що маркетингова стратегія підприємства базується на локальній впізнаваності, рекомендаціях та демонстрації кейсів у соціальних мережах (табл. 2.13). Для невеликої компанії така модель є типовою, проте вона обмежує можливості системного зростання, зокрема у корпоративному сегменті, де клієнти частіше здійснюють пошук постачальника через сайт, каталоги та професійні платформи.

Таблиця 2.13 – Оцінка цифрової присутності та комунікацій ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Компонент	Поточний стан	Вплив на ефективність
Наявність вебсайту	Відсутній або не ідентифікований як офіційний канал	Низька видимість у пошуку, обмеження B2B-заявок
Соціальні мережі	Основний канал комунікації (портфоліо, фото, відгуки)	Підтримує довіру та стимулює рекомендації
Онлайн-замовлення	Використовуються месенджери (Viber/Telegram) та дзвінки	Зручно для локального ринку, але складно масштабувати
Реклама	Епізодичні платні публікації/просування	Нестабільний потік лідів
Партнерства	Співпраця з організаторами подій та локаціями (частково)	Потенціал збільшення повторних замовлень

Джерело: складено автором

Оскільки підприємство належить до сегмента малого бізнесу та не має повноцінної CRM-системи, оцінювання ефективності маркетингової діяльності доцільно здійснювати за набором практичних KPI, які можуть відстежуватися навіть за умов обмеженої аналітики. До таких показників належать кількість звернень (лідів), конверсія звернень у замовлення, частка повторних клієнтів, середній чек, витрати на залучення клієнта (CAC), а також рентабельність маркетингових витрат (ROMI). Для цілей дипломної роботи показники сформовано на основі експертної оцінки та узагальнення типових даних для локальних кейтерингових компаній м. Кривий Ріг (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – KPI маркетингової діяльності ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» у 2024–2025 рр.

№	Показник	2024	2025	Зміна	Інтерпретація
1	2	3	4	5	6
1	Кількість звернень (лідів), од.	310	360	+50	Позитивна динаміка попиту та впізнаваності
2	Конверсія лідів у замовлення, %	32	35	+3	Покращення комунікації та пропозицій
3	Кількість замовлень, од.	99	126	+27	Зростання фактичного обсягу реалізації
4	Частка повторних клієнтів, %	28	34	+6	Формування лояльності та стабільної клієнтської бази
5	Середній чек, тис. грн	37,8	30,8	-7,0	Зміщення попиту у бік більш дрібних/частих замовлень

1	2	3	4	5	6
6	Частка корпоративних замовлень, %	42	48	+6	Посилення B2B-напряму (кава-брейки, фуршети)
7	Витрати на маркетинг, тис. грн	45	58	+13	Збільшення витрат на рекламу та контент
8	CAC (вартість залучення клієнта), грн	455	460	+5	Витрати зросли незначно, ефективність збережено
9	ROMI, %	310	340	+30	Підвищення віддачі від маркетингових витрат

Джерело: складено автором

За результатами аналізу KPI маркетингу можна зробити висновок, що у 2025 році підприємство збільшило кількість вхідних звернень та замовлень, а також покращило конверсію та частку повторних клієнтів. Це підтверджує, що маркетингова стратегія компанії є результативною у частині формування довіри та підтримання стабільної взаємодії з локальною аудиторією. Водночас зменшення середнього чека свідчить про переорієнтацію попиту на більш доступні формати або про зростання частки коротких корпоративних замовлень (кава-брейки, фуршетні сети).

Важливо, що збільшення маркетингових витрат у 2025 році не призвело до пропорційного зростання CAC, тобто вартість залучення клієнта залишилася майже незмінною. Це свідчить про відносно ефективне використання ресурсів у межах доступних каналів (соціальні мережі, рекомендації, локальні партнерства). Підвищення ROMI підтверджує, що маркетингові витрати мають позитивну віддачу, однак подальше зростання потребуватиме формалізації маркетингових процесів, впровадження системи обліку лідів та створення стабільного цифрового каналу продажу (сайт/лендінг).

Таким чином оцінювання ефективності маркетингової стратегії ФОП «Ласкаєва Г.А.» показало наступні результати:

1) Маркетингова стратегія підприємства у 2024–2025 рр. може бути охарактеризована як стратегія локального утримання та помірного зростання,

орієнтована на підвищення прибутковості через розвиток більш маржинальних форматів (кава-брейки, закуски, другі страви).

2) Позитивна динаміка прибутку (+21%) при відносно невеликому прирості виручки (+3,4%) свідчить про підвищення ефективності асортиментної політики та оптимізацію структури замовлень.

3) Виявлені структурні зрушення (зменшення банкетних пакетів і фуршетних наборів) відображають зміну попиту на користь мобільних форматів, що має бути враховано у плануванні маркетингових активностей.

4) Найбільш слабкими елементами стратегії залишаються збут і просування через недостатній рівень цифрової присутності (відсутність сайту, нерегулярна реклама, обмежені партнерські програми).

5) Загалом маркетингова стратегія є результативною для поточного масштабу бізнесу, однак потребує формалізації KPI, розвитку каналів залучення та підвищення продуктивності праці для забезпечення довгострокового зростання.

Висновки до розділу 2

ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» є малим бізнесом, який працює на ринку м. Кривий Ріг близько трьох років і демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку. Аналіз структури реалізації підтвердив зростання попиту на найбільш мобільні формати кейтерингу, зокрема кава-брейки, холодні закуски, десерти та напої. Натомість скоротилися обсяги реалізації банкетних пакетів і фуршетних наборів, що вказує на структурні зміни у споживчих уподобаннях. Визначено, що найбільший внесок у зростання прибутку забезпечили категорії з високим попитом і рентабельністю (кава-брейки, другі страви, холодні закуски).

PESTEL-аналіз показав, що зовнішнє середовище розвитку кейтерингових компаній в Україні є складним і нестабільним. Найбільш вагомими загрози формують воєнні ризики, інфляція, зростання собівартості,

міграційні процеси та інфраструктурні перебої. Разом із тим перспективними можливостями є цифровізація, зростання попиту на готові рішення, персоналізація послуг і розвиток корпоративного сегмента.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» підтвердило, що підприємство реалізує стратегію локального утримання та помірною зростання. Сильними сторонами визначено продуктову складову та цінову політику, тоді як слабшими залишаються збут і просування через обмежену цифрову присутність (відсутність сайту, нерегулярна реклама). Аналіз КРІ засвідчив зростання кількості лідів і замовлень, підвищення конверсії та частки повторних клієнтів, а також збільшення ROMI, що підтверджує загальну результативність маркетингової діяльності.

Таким чином, підприємство є конкурентоспроможним у межах локального ринку та має потенціал подальшого розвитку, однак потребує посилення цифрових каналів, формалізації маркетингових процесів і підвищення операційної ефективності, що буде обґрунтовано у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЕЙТЕРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ФОП "ЛАСКАЄВА ГАННА АНДРІЇВНА"

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку маркетингової стратегії підприємства

Сучасний ринок кейтерингових послуг характеризується зростанням конкуренції та зміною споживчої поведінки: клієнти очікують швидкої комунікації, прозорих умов, гнучкого меню та стабільної якості сервісу. Для невеликої компанії, зокрема ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.», залучення клієнтів значною мірою залежить від цифрових каналів, рекомендацій та візуального портфолію реалізованих заходів. Водночас утримання клієнтів забезпечується не лише смаком страв, а й управлінням клієнтським досвідом на всіх етапах взаємодії: від першого контакту до повторного замовлення та рекомендації.

У кейтерингу маркетингова стратегія дедалі частіше зміщується від простого просування меню до формування цілісного досвіду події. Це означає, що підприємство продає не набір страв, а комплексну цінність: сценарій обслуговування, естетику подачі, пунктуальність доставки, роботу персоналу та емоційне враження гостей. Тому актуальним є використання інструментів, які одночасно підвищують видимість бренду, спрощують шлях клієнта до замовлення та стимулюють повторні звернення (табл. 3.1).

Для проведення узагальнення взаємозв'язку між інструментами цифрового та сервісного маркетингу, а також визначення ступеня впливу цих інструментів на формування попиту, довіри та повторних звернень у кейтеринговому бізнесі проведемо візуалізацію цих процесів на рис. 3.1, так як ФОП «Ласкаєва Г.А.» працює в умовах локального ринку та обмежених ресурсів, ключовим чинником конкурентоспроможності виступає правильний вибір каналів комунікації і фокус на клієнтському досвіді.

Таблиця 3.1 – Сучасні інструменти залучення та утримання клієнтів у кейтеринговому бізнесі

Інструмент	Сутність	Маркетинговий ефект
Маркетинг клієнтського досвіду (Customer Experience)	Фокус на враженні від заходу: сервіс, подача, комунікація, швидкість реакції. У кейтерингу це реалізується через чек-листи події, стандарти сервісу, брендовану подачу та контроль якості.	Підвищує лояльність, частку повторних замовлень та рекомендацій.
Інфлюенсер-маркетинг	Співпраця з локальними блогерами, ведучими, івент-організаторами, фотографами. Ефективний формат – огляд події, Reels/Stories з процесом сервісу та результатом.	Підсилює охоплення у місті та формує довіру через соціальний доказ.
Контент, створений користувачами (UGC)	Фото/відео гостей із заходів, відгуки, позначки геолокацій, рекомендації у групах міста. Компанія може стимулювати UGC через хештеги, бонуси та фотозони.	Знижує бар'єр недовіри та збільшує конверсію звернень у замовлення.
Персоналізований маркетинг	Індивідуальні пропозиції під тип заходу (корпоратив, весілля, день народження), бюджет і дієтичні потреби. Реалізується через сегментацію заявок та шаблони меню.	Підвищує релевантність пропозиції та середній чек.
Мобільний маркетинг і швидкі канали комунікації	Оптимізація взаємодії через смартфон: швидкі форми заявки, кнопка «зателефонувати», Instagram/Telegram, каталоги в Google та навігація через карти.	Скорочує шлях клієнта до замовлення та зменшує втрати лідів.
Email- та месенджер-маркетинг	Регулярні розсилки з сезонними меню, пакетами, акціями. Для малого бізнесу практичнішим є месенджер-канал з базою клієнтів та нагадуваннями перед святами.	Підтримує повторні продажі та допомагає планувати завантаження у міжсезоння.
Ретаргетинг	Повернення користувачів, які взаємодіяли з профілем/сайтом, через рекламу в соцмережах. Особливо ефективний для просування фуршет-боксів та кава-брейків.	Підвищує конверсію та зменшує вартість залучення клієнта.
Чат-боти та елементи штучного інтелекту	Автоматичні відповіді щодо меню, мінімального замовлення, вартості на гостя, доступних дат. AI може формувати первинний кошторис та меню за параметрами події.	Підвищує швидкість відповіді та зменшує навантаження на персонал.
Генеративний ШІ для контенту	Створення описів меню, постів, сценаріїв рекламних кампаній, текстів для лендингу. Використовується для підвищення регулярності контенту та тестування гіпотез.	Зменшує витрати на контент і підвищує системність просування.
AR/VR та інтерактивні технології (обмежено)	Віртуальна демонстрація сервісу (3D-сервірування, приклади фуд-станцій). Для малого бізнесу застосовується рідко.	Може бути інструментом диференціації у преміальному сегменті.

Джерело: узагальнено автором на підставі сучасних маркетингових підходів

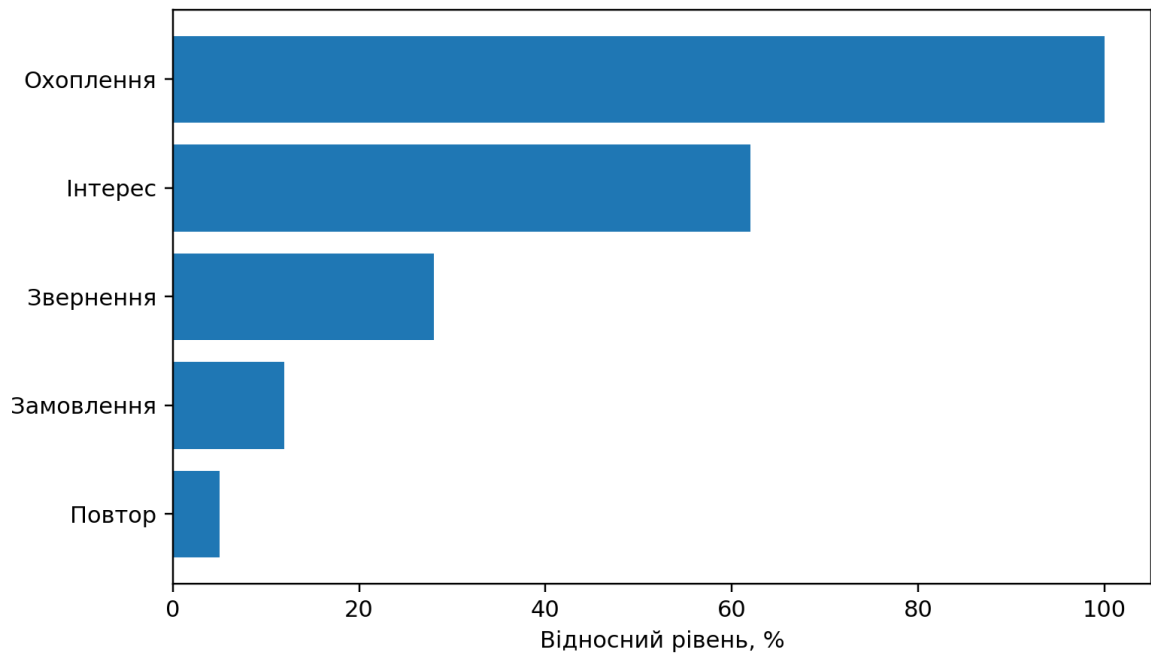


Рис. 3.1 – Узагальнена воронка залучення клієнтів у кейтеринговому бізнесі

Джерело: складено автором.

Проведені дослідження дозволяють сформулювати розподіл часток за активністю залучення клієнтів в залежності від каналу передачі інформації (рис. 3.2):

- перше місце серед таких каналів займають рекомендації від клієнтів, які скористалися послугою (34%);
- друге місце – передача інформації через фейсбук та інстаграм (28%);
- третє місце – розсилка інформації через месенджери (18%);
- четверте місце - розповсюдження інформації через умови та досвід партнерства (12%);
- п'яте місце – отримання інформації про компанію через гугл карти (8%).

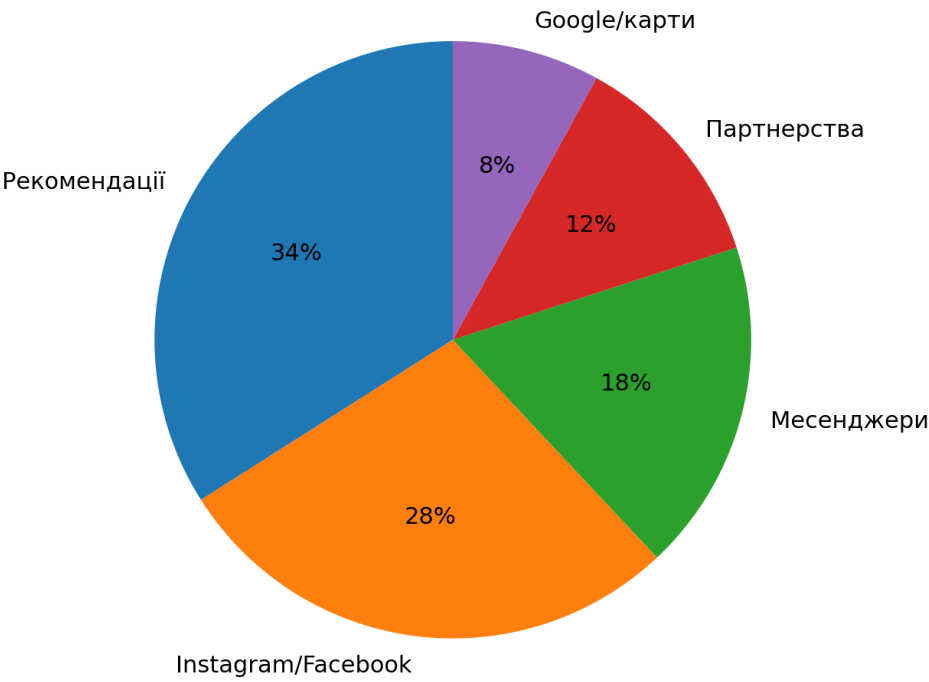


Рис. 3.2 - Розподіл часток за активністю залучення клієнтів в залежності від каналу передачі інформації

Джерело: сформовано автором

Визначимо пріоритети в застосуванні маркетингових інструментів у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Пріоритизація інструментів маркетингу для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Інструмент	Вартість впровадження	Ступінь ефекту	Потенційний ефект
1	2	3	4
Маркетинг клієнтського досвіду	Висока	Високий	Базова стратегія утримання та рекомендацій.
UGC та відгуки	Низька	Високий	Дає довіру та конверсію без значних витрат.
Генеративний ІІІ для контенту	Низька	Середній	Дозволяє робити контент регулярним.
Мобільний маркетинг + Google-карти	Низька	Високий	Підвищує видимість і кількість звернень.
Ретаргетинг	Середня	Середній/високий	Ефективний для повторних контактів.
Інфлюенсер-маркетинг (локальний)	Середня	Середній	Працює у форматі подій та lifestyle.
Email/месенджер-розсилки	Низька	Середній	Підсилює повторні продажі у міжсезоння.

1	2	3	4
Чат-бот	Середня	Середній	Підвищує швидкість відповіді.
AR/VR	Висока	Низький	Доцільно лише для преміум-форматів.

Джерело: запропоновано автором

Проведемо експертну оцінку ефективності рівня впровадження цифрових інструментів у локальному кейтеринговому бізнесі на рис. 3.3.

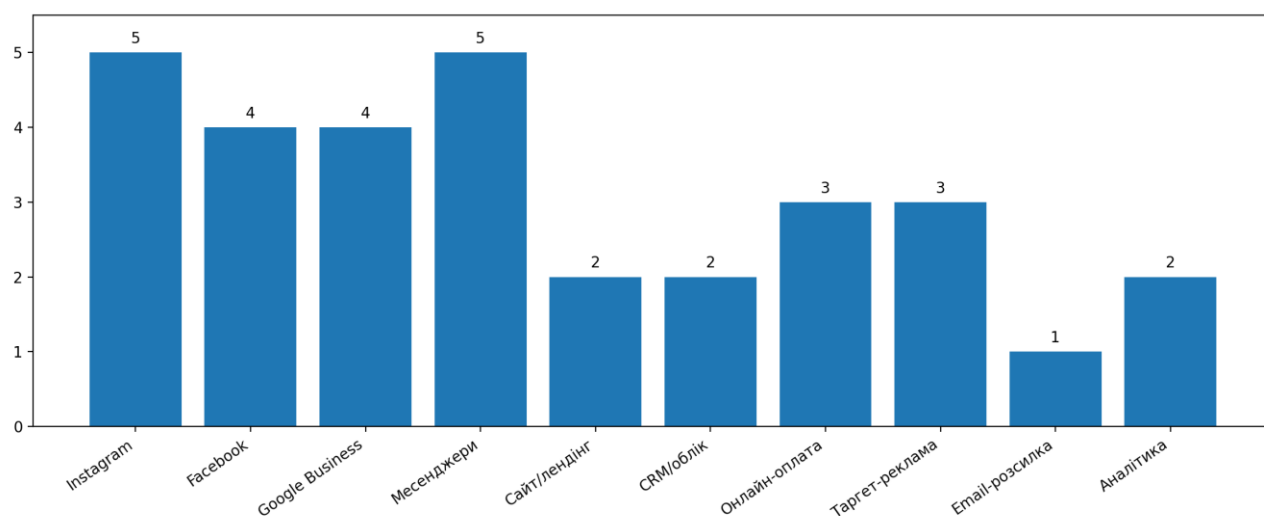


Рис. 3.3 – Експертна оцінка ефективності рівня впровадження цифрових інструментів у локальному кейтеринговому бізнесі

Джерело: сформовано автором

Отже, сучасні інструменти маркетингу у кейтерингу спрямовані на поєднання двох завдань:

- формування стабільного потоку звернень через цифрові канали та соціальні докази;
- утримання клієнтів через якісний сервіс і позитивний досвід події.

Для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» пріоритетними є інструменти з низькою вартістю впровадження та швидким ефектом: UGC, систематизація відгуків, оптимізація Google-профілю, регулярний контент у соціальних мережах, а також базова автоматизація комунікації через шаблони та чат-бот.

Для обґрунтування напряму маркетингової стратегії кейтерингової компанії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» використаємо метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє оцінити стратегічне становище малого підприємства за сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів і визначити тип рекомендованої стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна або захисна).

Метод SPACE передбачає формування експертної оцінки за чотирма групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФС), конкурентоспроможність підприємства (КП), привабливість галузі (ПС) та стабільність галузі (СТ). Кожна група оцінюється за 10-бальною шкалою з урахуванням вагомості факторів. Для проведення експертного оцінювання використаємо результати фінансово-економічного аналізу, структури реалізації, PESTEL-аналізу та експертного узагальнення особливостей локального ринку кейтерингу м. Кривий Ріг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Зважена оцінка стратегічного становища ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» за методом SPACE

Критерії	Фактор	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС) 5,7	Рентабельність продажів та маржинальність	6	0.40	2.40
	Стабільність прибутку (сезонність/повторні клієнти)	5	0.30	1.50
	Ліквідність і гнучкість витрат (МСБ)	6	0.30	1.80
Конкурентоспроможність підприємства (КП) 6,0	Якість сервісу та відгуки (репутація)	7	0.25	1.75
	Широта асортименту відносно конкурентів	6	0.25	1.50
	Цінова конкурентність (співвідношення ціна/цінність)	7	0.25	1.75
	Цифрова присутність та лідогенерація	4	0.25	1.00
Привабливість галузі (ПС)	Темп зростання попиту на кейтеринг	7	0.35	2.45
	Місткість локального	6	0.25	1.50

6,35	ринку (Кривий Ріг)			
	Платоспроможність клієнтів (B2B/B2C)	5	0.20	1.00
	Потенціал диференціації (персоналізація/здорове меню)	7	0.20	1.40
Стабільність галузі (СТ) 3,75	Рівень конкуренції та ціновий тиск	4	0.35	1.40
	Ризики зовнішнього середовища (логістика, енергія)	3	0.35	1.05
	Сезонність попиту	4	0.20	0.80
	Регуляторні/санітарні вимоги	5	0.10	0.50

На основі отриманих результатів визначимо координати точки $P(x; y)$ у SPACE-матриці за формулами:

$$X = \text{ПС} - \text{КП};$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ}.$$

$$X = 6.35 - 6.0 = 0.35;$$

$$Y = 5.7 - 3.75 = 1.95.$$

Отримана точка P розташована у правому верхньому квадранті SPACE-матриці, що відповідає агресивному типу стратегії. Це означає, що підприємство працює у відносно привабливій галузі та має достатній рівень внутрішньої фінансової стійкості для активнішого розвитку, незважаючи на помірні обмеження конкурентної позиції (насамперед через слабшу цифрову присутність).

Таким чином, за результатами SPACE-аналізу доцільним є вибір агресивного напрямку маркетингової стратегії (рис. 3.4), що передбачає активізацію розвитку найбільш прибуткових форматів (кава-брейки, фуршетні сети, корпоративне харчування), розширення асортименту у преміальному сегменті, посилення цифрових каналів залучення клієнтів, а також систематизацію роботи з повторними замовленнями та партнерськими мережами (івент-агенції, локації, бізнес-центри).

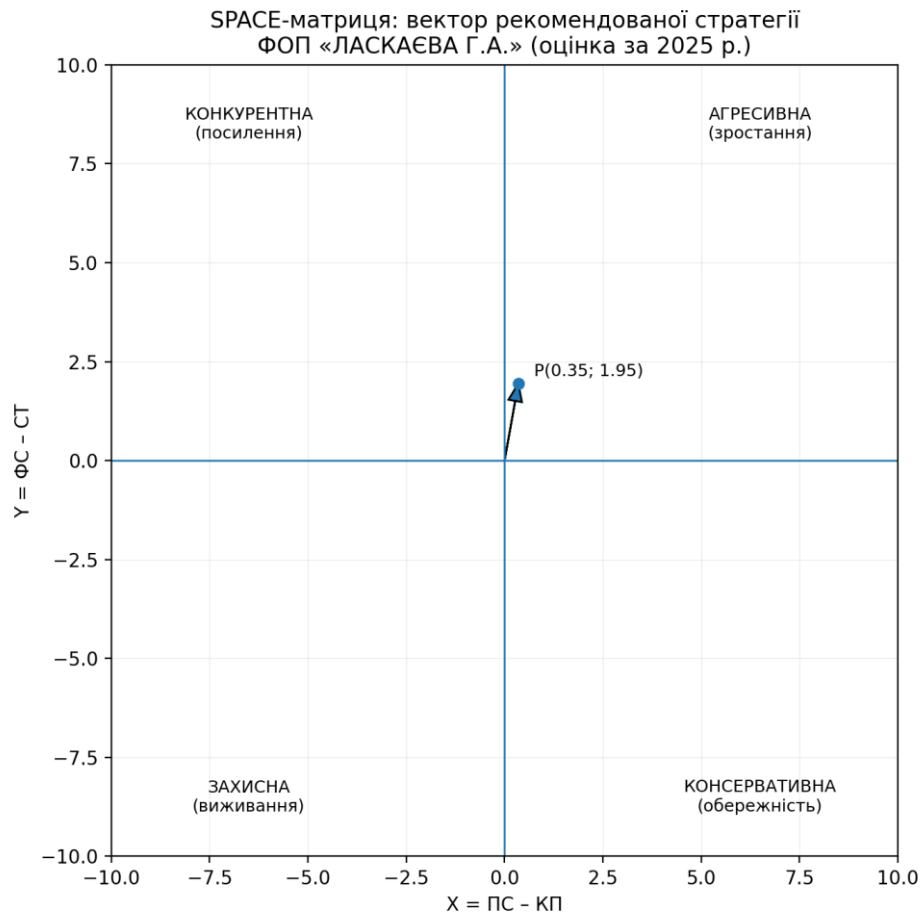


Рис. 3.4 – SPACE-матриця та вектор рекомендованої маркетингової стратегії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Джерело: сформовано автором

3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів підприємства

Удосконалення маркетингової стратегії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» доцільно здійснювати через формування системного комплексу заходів за моделлю 4P (Product, Price, Place, Promotion). Для малого локального кейтерингового бізнесу ключовою умовою ефективності є узгодженість продуктових рішень, ціноутворення, каналів збуту та комунікацій, оскільки кожен елемент 4P безпосередньо впливає на повторні замовлення, середній чек і рентабельність послуг.

З огляду на результати аналізу розділу 2 (зростання прибутку при помірному прирості виручки, посилення ролі кава-брейків і мобільних

форматів, обмежена цифрова присутність, конкурентний тиск з боку локальних компаній), запропоновані заходи спрямовані на (табл. 3.4):

- підвищення цінності пропозиції для клієнта;
- збільшення частки корпоративного сегмента;
- розвиток стабільного потоку лідів через цифрові канали;
- зростання середнього чека та частки повторних замовлень.

Таблиця 3.4 – Комплекс маркетингових заходів ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» за моделлю 4P

Елемент 4P	Проблема/обмеження (за результатами аналізу)	Запропонований захід	Очікуваний ефект	Пріоритет
Product	Асортимент конкурентоспроможний у базових категоріях, але слабший у преміум-сервісі та спецменю.	Запровадження лінійки «корпоративні кавабрейки PRO» (3 рівні), спецменю (веган/безглютен/пісне), сезонні BBQ-набори.	Підвищення середнього чека, залучення B2B, диференціація від конкурентів.	Високий
Price	Переважає індивідуальне пакетування, відсутня формалізована цінова сітка та механіка допродажів.	Введення пакетів за кількістю гостей + доп. опції (бар, декор, персонал), акційні меню у міжсезоння, корпоративні тарифи.	Стабілізація маржі, прогнозованість доходу, стимулювання допродажів.	Високий
Place	Основні продажі через рекомендації та соцмережі, відсутній сайт/лендінг; слабка присутність у B2B.	Створення лендінгу з портфолію + онлайн-формою; партнерства з локаціями та івент-організаторами; пропозиції для офісів.	Зростання кількості лідів, розширення каналів збуту, підвищення частки корпоративних замовлень.	Середній
Promotion	Нерегулярна реклама, обмежена аналітика, слабка системність контенту.	SMM-план на 3 місяці, таргетинг на B2B і сімейні події, програма рекомендацій, збір UGC і відгуків, чат-бот для консультацій.	Зростання впізнаваності, покращення конверсії, підвищення частки повторних клієнтів.	Високий

Джерело: розроблено автором

Продуктова політика є базовим елементом маркетингового комплексу кейтерингової компанії, оскільки саме меню та формат сервісу формують

сприйняття цінності послуги. За результатами аналізу реалізації у 2024–2025 рр. найбільш динамічними категоріями ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» виступають кава-брейки, холодні закуски, другі страви та десерти. Це підтверджує, що клієнти віддають перевагу мобільним форматам, які легко організувати для офісів, тренінгів, невеликих подій та приватних зустрічей.

Разом із тим, порівняння з локальним конкурентом показало, що підприємство має обмежену представленість у сегментах, які формують преміальну диференціацію: барне обслуговування, інтерактивні фуд-станції, спеціалізовані дієтичні меню. З урахуванням цього доцільно не розширювати асортимент хаотично, а розвивати його через декілька чітких продуктових ліній, які відповідають реальному попиту та ресурсним можливостям малого бізнесу (табл 3.5).

Таблиця 3.5 – Рекомендовані напрямки розвитку продуктового портфеля ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Продуктовий напрям	Суть пропозиції	Цільовий сегмент	Перевага для клієнта	Очікуваний вплив
Кава-брейки «PRO»	3 пакети: Basic / Standard / Premium (з різними рівнями десертів і закусок).	B2B (офіси, тренінги, коворкінги)	Швидке рішення без додаткових погоджень	Зростання частки B2B, підвищення середнього чека
Фуршет-боксы	Готові набори на 6/10/15 осіб, можливість брендування.	B2B та B2C	Зручність та прогнозований бюджет	Зростання кількості замовлень у міжсезоння
Спецменю	Веганські, пісні, безглютенові позиції; маркування алергенів.	Клієнти з дієтичними потребами, корпоративні замовники	Безпека та інклюзивність	Підвищення лояльності та конкурентної диференціації
BBQ/Outdoor	Сезонні меню з грилем; можливість виїзного приготування або доставки напівфабрикатів.	Приватні події, виїзні корпоративи	Емоційний формат, «подія під ключ»	Підвищення прибутковості у літній сезон
Міні-фуд-станції	Сирна/фруктова/десертна станція, станція міні-бургерів або хот-догів.	Преміум B2C, івент-агенції	Ефект «wow» та фотоконтент	Підвищення цінності бренду та середнього чека

Джерело: розроблено автором

Запропоновані продуктові рішення не потребують суттєвого збільшення штату, але потребують стандартизації рецептур, розробки візуального каталогу та чітких правил комплектації. Для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» критично важливо забезпечити повторювану якість, оскільки для малого бізнесу репутаційні ризики мають значно більший вплив, ніж для великих мережевих операторів.

Ефективне ціноутворення у кейтерингу повинно виконувати дві функції: забезпечувати стабільну маржу з урахуванням коливань цін на сировину та бути зрозумілим для клієнта, щоб скорочувати час погодження замовлення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Рекомендована система пакетного ціноутворення ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Пакет	Орієнтовний формат	Для яких подій	Ключові складові	Рекомендований діапазон ціни	Маркетингове призначення
Basic	Кава-брейк / фуршет-бокс	Невеликі офісні події, зустрічі	Напої + 2–3 види десертів + мінімальні закуски	250–350 грн/особу	Залучення економ-сегмента, часті замовлення
Standard	Фуршет / корпоративний обід	Тренінги, семінари, корпоративи	Закуски + 1–2 гарячі позиції + десерти	400–650 грн/особу	Основний пакет, баланс ціни та якості
Premium	Фуршет банкет	Весілля, ювілеї, презентації	Розширене меню + сервіс + оформлення	700–1200 грн/особу	Підвищення середнього чека, преміум-імідж
Corporate контракт	Регулярні поставки	Офіси, коворкінги	Фіксована ціна/порція, графік поставок	120–220 грн/порція	Стабільний дохід та завантаження

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу KPI у 2025 році спостерігається зниження середнього чека, що може бути пов'язано зі зростанням частки коротких корпоративних замовлень або переходом частини попиту у більш бюджетні формати.

Для стабілізації доходів та підвищення прогнозованості попиту доцільно впровадити пакетну систему цін з чіткими рівнями сервісу, а також механіку допродажів (upsell) через додаткові опції. У результаті клієнт отримує прозорий вибір, а підприємство – можливість збільшувати чек без суттєвого зростання витрат.

Окремо доцільно застосовувати акційні пропозиції у періоди сезонного спаду попиту. Наприклад, у зимово-весняний період ефективними є «офісні набори до свят», а також фуршет-бокси з фіксованою ціною для невеликих компаній. Такі акції повинні мати чіткі обмеження у часі та умовах, щоб не формувати у клієнтів очікування постійних знижок.

Канали збуту у кейтеринговому бізнесі охоплюють як прямі продажі (звернення через соціальні мережі, дзвінки, месенджери), так і партнерські механізми, зокрема співпрацю з івент-агенціями, орендодавцями залів, фотостудіями, коворкінгами. Для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» основним обмеженням залишається відсутність повноцінного вебсайту, що знижує видимість у пошуку та ускладнює роботу з B2B-клієнтами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Рекомендовані канали збуту та механізми залучення клієнтів

Канал	Механізм	Переваги	Ризики/обмеження	Показник контролю (KPI)
Лендінг + SEO	Портфоліо, меню, форма заявки	Підвищує довіру, дає органічні ліди	Потребує підтримки контенту	К-ть заявок із сайту
Google Business Profile	Відгуки, фото, геолокація	Працює для локального пошуку	Потрібно регулярно оновлювати	К-ть дзвінків/переходів
Партнерства з локаціями	Взаємні рекомендації	Доступ до готової аудиторії	Залежність від партнера	К-ть замовлень через партнерів
Івент-агенції/ведучі	Комісійна модель або бартер	Швидкий вихід у преміум-сегмент	Комісія знижує маржу	Середній чек партнерських замовлень
Корпоративні контракти	Довгострокова угода	Стабільний попит	Вимоги до стандартів	Частка B2B у виручці
Доставка через агрегатори	Тестування готових боксів	Ширше охоплення	Комісія, конкуренція	ROMI по каналу

Джерело: розроблено автором

З огляду на масштаби підприємства, найбільш раціональним рішенням є створення не складного корпоративного сайту, а компактного лендінгу (односторінкового сайту) з портфоліо, прикладами меню, формою заявки, картою та швидкими контактами. Такий інструмент дозволяє збільшити довіру до бренду та формувати ліди з органічного пошуку, особливо за запитами «кейтеринг Кривий Ріг», «кава-брейк Кривий Ріг», «фуршет на подію».

Оптимізація збуту також передбачає стандартизацію процесу обробки звернень: час відповіді, скрипт консультації, наявність готових комерційних пропозицій, шаблонів кошторису та договору. Для кейтерингу швидкість реакції має високу цінність, оскільки клієнти часто порівнюють 3–5 постачальників і обирають того, хто найшвидше надав зрозумілу пропозицію.

Просування кейтерингової компанії має поєднувати емоційний компонент (візуальна привабливість страв, атмосфера подій) та раціональний компонент (ціна, швидкість, гарантії якості, безпечність). Для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» основним каналом комунікації залишаються соціальні мережі, однак відсутність системного контент-плану та нерегулярність рекламних кампаній обмежують стабільність потоку заявок.

Доцільно впровадити комплексну SMM-стратегію, яка включає (табл. 3.8):

- контент для формування довіри (кейси, відгуки, backstage);
- контент для продажу (пакети, пропозиції, дедлайни);
- контент для бренду (історія, команда, цінності);
- контент для взаємодії (опитування, вікторини, прямі ефіри).

Окремим напрямом повинна стати програма рекомендацій, оскільки для локального бізнесу «сарафанне радіо» залишається найефективнішим інструментом залучення.

Таблиця 3.8 – Рекомендований план просування ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Інструмент	Опис реалізації	Цільова аудиторія	Періодичність	KPI
SMM-контент	3–4 пости/тиждень + сторіс щодня (портфоліо, кейси, меню)	B2C і B2B	Постійно	Охоплення, збереження, заявки
Таргетована реклама	Кампанії: «кава-брейк», «фуршет», «банкет», «корпоратив»	Кривий Ріг + 20 км	2 хвили/місяць	SAC, CPL, конверсія
UGC та відгуки	Хештег, мотивація клієнтів залишати фото/відгуки	Усі клієнти	Постійно	К-ть відгуків, рейтинг
Рекомендаційна програма	Знижка/бонус за приведення клієнта	Постійні клієнти	Постійно	Частка замовлень з рекомендацій
Партнерські публікації	Спільні дописи з локаціями/ведучими/фотографами	Преміум B2C	1–2/місяць	Ліди з партнерств
Чат-бот/швидкі відповіді	FAQ, збір заявки, шаблон КП	Онлайн-клієнти	Постійно	Час відповіді, конверсія

Джерело: розроблено автором

Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити системність маркетингової діяльності та перейти від переважно інтуїтивного просування до керованої моделі, де кожен канал має цільовий показник ефективності. Для малого підприємства ключовим є не масштаб бюджету, а регулярність комунікацій та прозора аналітика результатів.

Для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку основних товарних груп кейтерингової компанії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» доцільно застосувати матрицю McKinsey (GE). Вона дозволяє оцінити кожен продукт за двома інтегральними параметрами: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю підприємства у відповідному сегменті. На відміну від класичної матриці BCG, модель McKinsey є багатокритеріальною та краще пристосована до малого бізнесу, де стратегічні рішення залежать не лише від темпів зростання, але й від маржинальності, сезонності, рівня конкуренції та операційної спроможності.

Оцінювання проведено за експертною 5-бальною шкалою (1 – низький рівень, 5 – високий рівень). Для інтегральної оцінки сформовано систему факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності, визначено коефіцієнти вагомості, після чого розраховано зважені бали для кожної товарної групи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Система факторів оцінювання для побудови матриці McKinsey (GE)

Група факторів	Показник	Коефіцієнт вагомості	Шкала рангу
Привабливість ринку	Місткість локального ринку (Кривий Ріг)	0.20	1–5
	Темп зростання попиту на формат	0.20	1–5
	Середня маржинальність	0.15	1–5
	Рівень конкуренції (чим нижчий, тим краще)	0.15	1–5
	Сезонність попиту (чим нижча, тим краще)	0.15	1–5
	Технологічність/стандартизація виробництва	0.10	1–5
	Чутливість до цін на сировину	0.05	1–5
Конкурентоспроможність підприємства	Частка у виручці підприємства	0.15	1–5
	Динаміка продажів 2024–2025	0.15	1–5
	Якість та стабільність виконання	0.15	1–5
	Рівень диференціації/унікальності	0.10	1–5
	Цінова конкурентоспроможність	0.10	1–5
	Сила просування (візуальний контент, відгуки)	0.10	1–5
	Операційна спроможність (персонал/логістика)	0.10	1–5
	Рівень повторних замовлень	0.15	1–5

Джерело: складено автором

З урахуванням вагових коефіцієнтів та експертних рангів отримано інтегральні оцінки для кожної товарної групи. Як показує структура реалізації ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» (розділ 2), найбільший внесок у виручку забезпечують другі страви, кава-брейки та холодні закуски, що було враховано при визначенні параметра «розмір ринку/вага кола» на полі матриці (табл. 3.10, рис. 3.5).

Таблиця 3.10 – Зважена оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності товарних груп ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

№	Товарна група	Привабливість ринку (1–5)	Конкурентоспроможність (1–5)	Частка у виручці (оцінка), %
1	Кава-брейки	4.30	4.15	18.0
2	Холодні закуски / finger food	3.80	4.00	16.0
3	Другі страви	3.70	3.55	20.0
4	Десерти	3.60	3.50	10.0
5	Напої (безалкогольні)	3.25	2.85	8.0
6	Салати	3.00	2.90	9.0
7	Гарніри	2.45	2.35	6.0
8	Фуршетні набори	2.95	2.45	7.0
9	Банкетні пакети	2.50	1.70	6.0
10	Перші страви	2.05	1.35	4.0

Джерело: розраховано автором

Для інтерпретації результатів поле матриці поділено на 9 стратегічних зон. Межі зон встановлено за методикою через значення 2,33 та 3,67, що відповідає поділу на низький, середній та високий рівні. Положення кожної товарної групи відображено колом, діаметр якого пропорційний її частці у виручці.

Результати позиціонування товарних груп на полі матриці дозволяють сформулювати диференційовані маркетингові стратегії (табл. 3.11). Групи, що потрапили у зону «висока привабливість – висока конкурентоспроможність», є ключовими драйверами зростання і потребують пріоритетного інвестування в якість, сервіс і просування. Групи середнього рівня доцільно розвивати вибірково, зосереджуючи ресурси на тих сегментах, де можливо підвищити маржинальність та повторність замовлень. Низькопривабливі та слабкоконкурентні групи потребують стратегії «збору урожаю» або перегляду формату їх подачі.

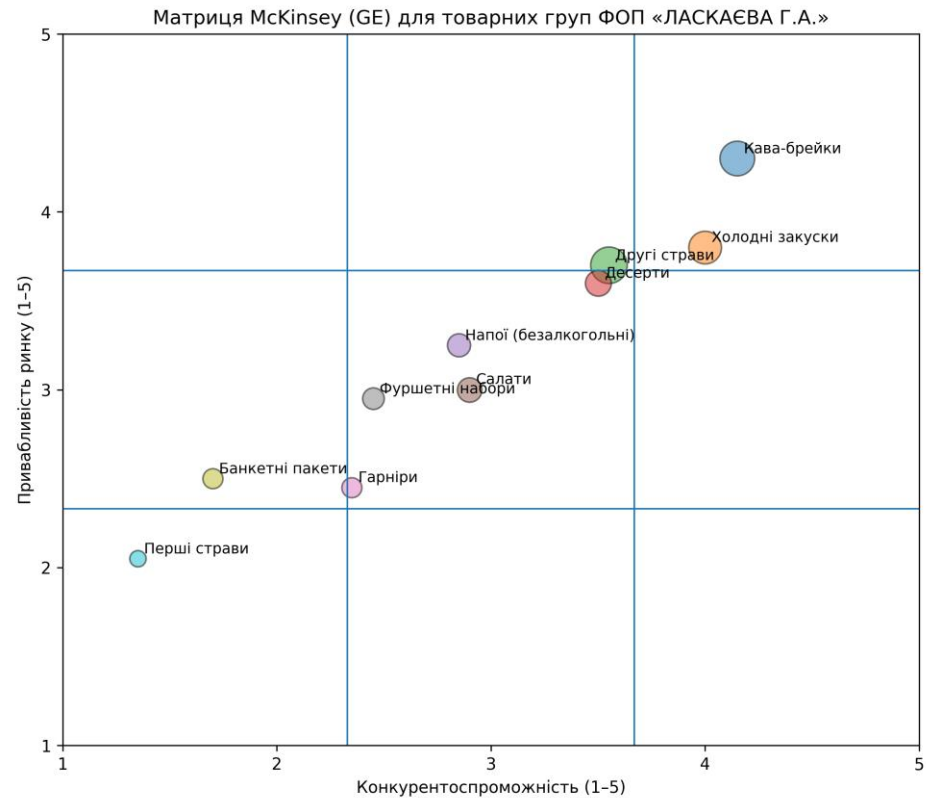


Рис. 3.5 – Матриця McKinsey (GE) для товарних груп ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.11 – Рекомендовані маркетингові стратегії для товарних груп ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Товарна група	Позиція в матриці	Стратегія	Ключові маркетингові дії	Очікуваний ефект
Кава-брейки	високий ринок / високий позиція	Інвестувати та розвивати	Пакетизація для B2B; стандартизація; SMM-кейси; корпоративні договори.	Зростання частки B2B та повторних замовлень.
Холодні закуски / finger food	високий ринок / високий позиція	Інвестувати та розвивати	Розширення лінійки сетів; фотоконтент; upsell до фуршетів; дегустаційні бокси.	Підвищення конверсії та середнього чека.
Другі страви	високий ринок / середній позиція	Розвивати з фокусом на нішах	Оптимізація собівартості; сезонне меню; акцент на якість; комбо-меню для подій.	Збереження основної виручки та маржинальності.

Товарна група	Позиція в матриці	Стратегія	Ключові маркетингові дії	Очікуваний ефект
Десерти	середній ринок / середній позиція	Оптимізувати та диференціювати	Фірмові десертні сети; персоналізація (брендування); допродаж у кавабрейках.	Зростання доданої вартості замовлень.
Напої (безалкогольні)	середній ринок / середній позиція	Оптимізувати та диференціювати	Пакети напоїв; безалкогольні бар-станції; партнерства з локальними виробниками.	Зростання доходу з супутніх позицій.
Салати	середній ринок / середній позиція	Оптимізувати та диференціювати	Порційні салат-бокси; легкі/фіт-варіанти; стандартизація рецептур.	Підвищення стабільності та повторності.
Гарніри	середній ринок / середній позиція	Оптимізувати та диференціювати	Мінімізація асортименту; стандартизація; використання як доповнення до гарячих страв.	Зниження втрат та оптимізація виробництва.
Фуршетні набори	середній ринок / середній позиція	Оптимізувати та диференціювати	Перезапуск у форматі «готові бокси»; сезонні пропозиції; промо через соцмережі.	Повернення попиту в мобільному сегменті.
Банкетні пакети	середній ринок / низький позиція	Точкове посилення або виведення	Переформатування у 2–3 пакети; партнерство з залами; фокус на сервісі.	Стабілізація продажів та зростання середнього чека.
Перші страви	низький ринок / низький позиція	Збір урожаю/ переформатування	Пропонувати лише у холодний сезон/для корпоративних обідів; обмежена лінійка.	Контроль витрат, уникнення збитковості.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, найбільш перспективними для інвестування та активного розвитку є товарні групи «кава-брейки» та «холодні закуски», які поєднують високу привабливість ринку та сильні конкурентні позиції підприємства. Група «другі страви» залишається базовим джерелом виручки, але потребує оптимізації витрат і підтримання якості, оскільки рівень конкуренції в цьому сегменті є вищим. Найбільш проблемними позиціями є «банкетні пакети» та

«перші страви», для яких доцільно застосовувати стратегію переконання та обмежених інвестицій.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз ефективності

Економічне обґрунтування маркетингових рішень передбачає визначення необхідного бюджету впровадження, оцінку прогнозних змін ключових КРІ маркетингу та розрахунок очікуваного впливу на виручку, прибуток і рентабельність діяльності ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.». Для малого кейтерингового бізнесу критично важливо, щоб маркетингові витрати забезпечували вимірювану віддачу та сприяли формуванню стабільного потоку замовлень у корпоративному й приватному сегментах.

Запропонований комплекс заходів (розділ 3.2) включає створення базової цифрової інфраструктури (лендінг, Google Business Profile, простий CRM-облік заявок), системну роботу з контентом і таргетованою рекламою, а також розвиток партнерських каналів. Сумарний бюджет сформовано з урахуванням масштабу підприємства та типових витрат для локального ринку м. Кривий Ріг (табл. 3.12, рис. 3.6).

Таблиця 3.12 – Бюджет впровадження маркетингових заходів ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» (прогноз на 2026 р.)

Стаття витрат	Сума, грн
Створення лендінгу (1 стор.) + домен + хостинг (12 міс.)	12000
Налаштування Google Business Profile + фото/контент (разово)	2500
CRM-облік лідів / автоматизація заявок (12 міс.)	6000
Таргетована реклама Meta (Facebook/Instagram) – 12 міс.	24000
Google Ads (пошук) – 6 міс. (тестовий період)	9000
Виробництво контенту: фото/відео (4 зйомки на рік)	10000
Поліграфія/прайс-меню для B2B	3500
Партнерська програма (бонуси івент-агентам/локаціям)	8000
Email/месенджер-розсилки (сервіс) – 12 міс.	2000
Резерв на тестування акцій/подарунків (welcome-box)	5000
Разом	82000

Джерело: розраховано автором

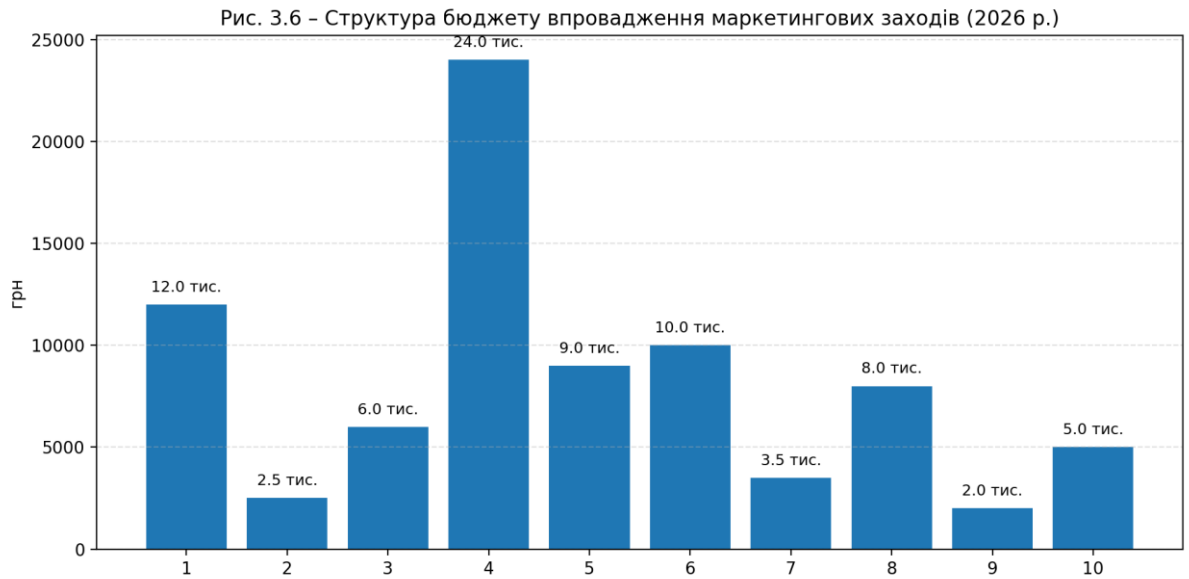


Рис. 3.6 – Структура бюджету впровадження маркетингових заходів (2026 р.)

Джерело: сформовано автором

Таким чином, найбільшу частку бюджету займають витрати на таргетовану рекламу Meta та створення цифрового каналу продажу (лендінг). Для кейтерингової компанії ці витрати є виправданими, оскільки саме соціальні мережі та пошукові запити клієнтів формують основний потік звернень у сегментах B2B (кава-брейки, корпоративні події) і B2C (сімейні свята). Паралельно передбачено фінансування партнерської програми, яка дає можливість системно збільшувати кількість замовлень через івент-агентів, ведучих, декораторів та власників локацій.

Для оцінювання прогнозної ефективності заходів використано підхід «до/після», де базою виступають фактичні показники маркетингової діяльності підприємства у 2025 році (табл. 2.14). Прогноз на 2026 рік сформовано як консервативний сценарій, який передбачає зростання лідів за рахунок цифрових каналів, підвищення конверсії завдяки стандартизації комунікацій та впровадженню пакетного ціноутворення, а також часткове відновлення середнього чека через розвиток Premium- і корпоративних пропозицій (табл 3.13, рис. 3.7).

Таблиця 3.13 – Прогноз зміни КРІ маркетингової діяльності
ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» (2026 р.)

Показник	2025	Прогноз 2026	Абсолютні відхилення	Темпи змін
Кількість звернень (лідів), од.	360	439	79	21,9%
Конверсія лідів у замовлення, %	35	38	3	8,6%
Кількість замовлень, од.	126	167	41	32,5%
Середній чек, тис. грн	30,8	33,0	2,2	7,1%
Витрати на маркетинг, грн	58	82	24	41,4%
САС (вартість залучення), грн/замовлення	460,0	491,0	31,0	6,7%
ROMI, %	367	404	37	10,1%

Джерело: розраховано автором

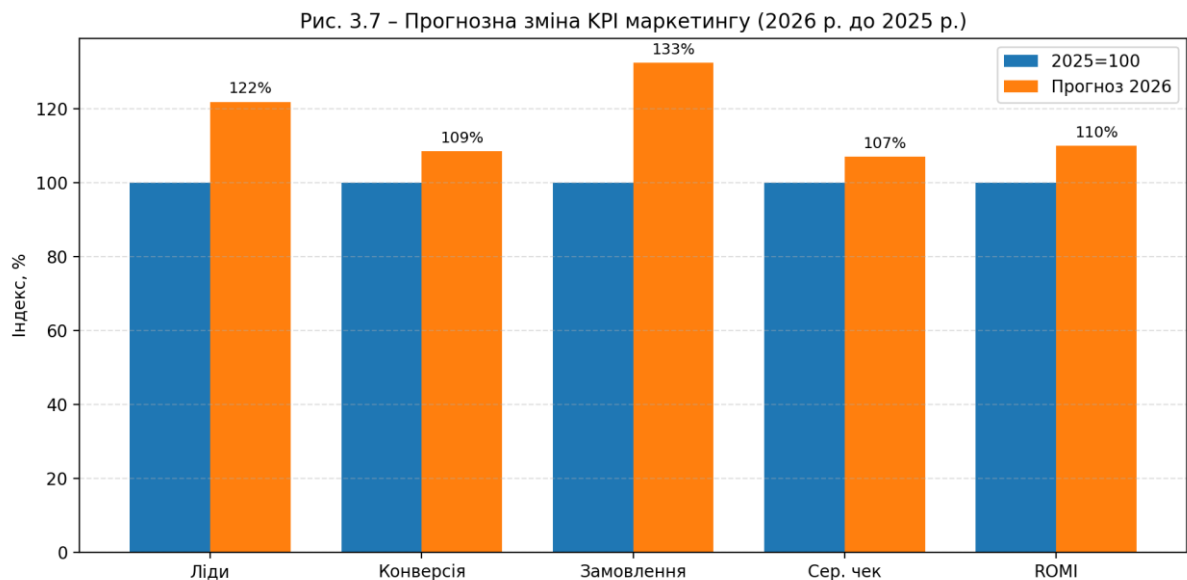


Рис. 3.7 – Прогнозна зміна КРІ маркетингу (2026 р. до 2025 р.)

Джерело: сформовано автором

Результати прогнозу свідчать, що кількість звернень може зрости приблизно на 22% (з 360 до 439 лідів), а конверсія – на 3 в.п. (з 35% до 38%). У результаті очікувана кількість замовлень зростає з 126 до 167, тобто на 32,5%. Зростання середнього чека на 7,1% (до 33,0 тис. грн) пояснюється більшою часткою корпоративних замовлень та продажем пакетів Standard і Premium. Водночас САС зростає незначно (з 460 до 491 грн), що є

прийнятним для малого бізнесу, оскільки збільшення маркетингових витрат компенсується більшою кількістю замовлень.

Інтегральним показником результативності маркетингових інвестицій виступає ROMI. За прогнозом, ROMI у 2026 році може зрости до 404%, що означає, що кожна гривня маркетингових витрат потенційно формує понад 4 грн додаткового прибутку. Підвищення ROMI пов'язане з тим, що запропоновані заходи орієнтовані не лише на збільшення охоплення, а й на підвищення якості лідів (через пошуковий трафік, локальне SEO та партнерські канали).

Розрахунки показують, що реалізація запропонованих маркетингових заходів може забезпечити зростання виручки підприємства на 42,2% (з 3875 до 5511 тис. грн). За умови підвищення рентабельності продажів до 7,5% (завдяки оптимізації структури замовлень і впровадженню пакетних пропозицій) очікуваний прибуток може зрости до 413,3 тис. грн, що на 52,5% вище рівня 2025 року (табл 3.14).

Таблиця 3.14 – Прогноз впливу запропонованих маркетингових заходів на фінансові результати ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.»

Показник	2025	Прогноз 2026	Абсолютні відхилення	Темпи змін
Виручка, тис. грн	3875	5511	1636	42,2%
Прибуток, тис. грн	271	413,3	142,3	52,5%
Рентабельність продажів, %	6,99	7,50	0,51	7,3%

Джерело: розраховано автором

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження комплексу маркетингових заходів. Запропонований бюджет (82,0 тис. грн) є помірним для малого підприємства, а прогнозні зміни КРІ свідчать про можливість формування стабільнішого потоку замовлень і підвищення прибутковості. У довгостроковій перспективі ключовими

факторами успіху виступатимуть системний облік звернень, регулярність рекламних активностей та розвиток партнерських каналів продажу.

Висновки до розділу 3

В сучасних умовах розвитку кейтерингового ринку ключовим фактором конкурентоспроможності для малого підприємства є не масштаб рекламного бюджету, а правильний вибір маркетингових інструментів, здатних забезпечити стабільний потік звернень і підвищити частку повторних замовлень. Для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» найбільш ефективними є інструменти, які поєднують цифрову присутність із сервісним компонентом: робота з клієнтським досвідом, систематизація відгуків та UGC, оптимізація Google-профілю, регулярний візуальний контент у соціальних мережах, ретаргетинг і базова автоматизація комунікації. SPACE-аналіз підтвердив, що підприємство має достатню фінансову силу та працює в привабливій галузі, а тому рекомендованим напрямом маркетингової стратегії є агресивний тип, який передбачає активізацію розвитку найбільш перспективних форматів (кава-брейки, фуршетні сети, корпоративне харчування), системне посилення цифрових каналів залучення клієнтів і розширення партнерської мережі на локальному ринку м. Кривий Ріг.

Запропоновано комплекс маркетингових заходів за моделлю 4P, який дозволяє трансформувати маркетингову діяльність підприємства з інтуїтивної у структуровану та керовану. Встановлено, що у продуктивній політиці доцільно концентруватися не на хаотичному розширенні меню, а на формуванні чітких продуктивних ліній, які відповідають фактичній структурі попиту: пакетні кава-брейки «PRO», готові фуршет-бокси, спеціалізовані дієтичні позиції, сезонні BBQ-набори та міні-фуд-станції як елемент преміальної диференціації. У ціновій політиці запропоновано пакетизацію пропозицій за рівнем сервісу та діапазоном ціни (Basic/Standard/Premium/Corporate), що забезпечує прозорість для клієнта, скорочує час узгодження замовлення та створює механізм допродажів через

додаткові опції (бар, декор, персонал, брендовані елементи). В частині збуту доведено необхідність створення лендінгу та посилення присутності в Google, що дозволить сформувати додатковий канал B2B-лідів, а також розширити продажі через партнерства з івент-агенціями, ведучими, локаціями та бізнес-центрами. У сфері просування запропоновано системну SMM-стратегію, регулярний контент-план, таргетовану рекламу, програму рекомендацій і впровадження чат-бота/швидких відповідей, що має підвищити конверсію звернень у замовлення та зменшити втрати потенційних клієнтів через повільну комунікацію.

Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів та доведено їх фінансову доцільність для малого кейтерингового підприємства. Розрахований бюджет впровадження маркетингових рішень у розмірі 82 тис. грн є помірним і відповідає масштабу діяльності ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.», при цьому найбільша частка витрат спрямована на інструменти, що формують стабільний потік звернень (таргетинг Meta, створення лендінгу, підтримка контенту) та на партнерські механізми залучення клієнтів. Прогнозна оцінка KPI показала, що реалізація комплексу заходів може забезпечити зростання кількості лідів на 21,9%, збільшення конверсії до 38%, підвищення кількості замовлень на 32,5% та зростання середнього чека на 7,1%. Незважаючи на незначне підвищення SAC, прогнозний ROMI демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективність маркетингових інвестицій. У фінансовому вимірі очікується збільшення виручки до 5511 тис. грн та зростання прибутку до 413,3 тис. грн при підвищенні рентабельності продажів до 7,5%, що підтверджує можливість переходу підприємства до моделі керованого зростання через розвиток B2B-сегмента, стандартизацію пропозицій і посилення цифрових каналів залучення клієнтів.

ВИСНОВКИ

1. Маркетингова стратегія є довгостроковою системою управлінських рішень, яка забезпечує узгодження цілей підприємства з його ресурсами та умовами ринку. Її формування передбачає комплексне врахування внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів, визначення цільових сегментів, позиціонування та побудову конкурентних переваг. Водночас стратегія виконує не лише планову функцію, а й виступає механізмом адаптації до змін попиту, технологій і конкурентного тиску, що дозволяє підтримувати стабільність діяльності у довгостроковій перспективі.

2. Маркетингова стратегія кейтерингової компанії має особливості, зумовлені сервісною природою бізнесу, залежністю від репутації, сезонністю попиту та необхідністю синхронізації маркетингу з операційними можливостями. Кейтеринг поєднує матеріальний продукт і комплекс послуг, тому стратегічні рішення мають охоплювати не лише меню й ціноутворення, а також логістику, стандарти сервісу, комунікацію з клієнтами та розвиток партнерських каналів. Ефективність стратегії визначається чітким позиціонуванням, сегментацією B2B/B2C, використанням цифрових інструментів і стабільністю якості виконання замовлень.

3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії ґрунтуються на системному аналізі конкурентного середовища, виборі стратегічних альтернатив і застосуванні моделей стратегічного та портфельного планування. Підприємство може досягати переваг через різні варіанти: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на конкретному сегменті. Обґрунтовано, що застосування інструментів Ансоффа, Портера, BCG та GE/McKinsey підвищує логічність стратегічного вибору, оптимізує розподіл ресурсів і забезпечує збалансованість бізнес-портфеля.

4. ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» є малим підприємством, що функціонує на ринку м. Кривий Ріг близько трьох років і демонструє позитивну фінансово-

економічну динаміку. Аналіз структури реалізації підтвердив зміщення попиту у бік мобільних форматів, зокрема кава-брейків, холодних закусок, десертів і напоїв. Одночасно скорочення обсягів банкетних пакетів та частини фуршетних пропозицій свідчить про структурні зміни у поведінці споживачів. Основний внесок у зростання прибутку забезпечили категорії з високим попитом і відносно кращою рентабельністю.

5. Проведений PESTEL-аналіз показав, що зовнішнє середовище розвитку кейтерингових компаній в Україні залишається нестабільним і ризиковим. Найбільш суттєві загрози формуються воєнними чинниками, інфляційним тиском, зростанням собівартості, міграційними процесами та перебоями інфраструктури. Водночас можливості пов'язані із цифровізацією бізнесу, зростанням попиту на готові рішення, персоналізацією пропозицій і посиленням корпоративного сегмента.

6. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» підтвердило, що підприємство загалом реалізує модель локального утримання та помірного зростання. Сильними сторонами виступають продуктова складова та цінова привабливість, тоді як слабшими залишаються збут і просування через обмежену цифрову присутність (відсутність сайту, нерегулярна реклама). Разом із тим аналіз KPI засвідчив позитивну динаміку за кількістю лідів і замовлень, зростання конверсії, частки повторних клієнтів та ROMI, що підтверджує загальну результативність маркетингової діяльності підприємства.

7. Доведено, що для малого кейтерингового бізнесу ключовим чинником конкурентоспроможності є не розмір бюджету, а системний підбір інструментів, які забезпечують потік звернень і повторні замовлення. Для ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.» найбільш доцільними визначено інструменти, що поєднують цифрову присутність із сервісною складовою: управління клієнтським досвідом, робота з відгуками та UGC, розвиток Google-профілю, регулярний контент у соцмережах, ретаргетинг та часткова автоматизація комунікації. SPACE-аналіз підтвердив, що підприємство працює у

привабливій галузі й має достатню внутрішню стійкість, тому рекомендованим є агресивний напрям стратегії з фокусом на розвиток перспективних форматів і посилення цифрових каналів.

8. Розроблений комплекс маркетингових заходів за моделлю 4P дозволяє перевести маркетингову діяльність підприємства у більш структурований і контрольований формат. У продуктивній політиці запропоновано розвиток портфеля через чіткі лінійки (кава-брейки «PRO», фуршет-бокси, спецменю, BBQ-набори, міні-фуд-станції), які відповідають попиту та можливостям малого бізнесу. У ціновій політиці запропоновано пакетизацію (Basic/Standard/Premium/Corporate), що підвищує прозорість для клієнта та формує механізм допродажів. У збуті обґрунтовано необхідність лендінгу та посилення Google-присутності, а також розвитку партнерств у B2B і преміум-сегменті. У просуванні запропоновано системну SMM-стратегію, таргетинг, програму рекомендацій та чат-бот, що має зменшити втрати лідів і підвищити конверсію.

9. Економічне обґрунтування підтвердило фінансову доцільність запропонованих заходів для малого кейтерингового підприємства. Прогнозний бюджет у 82 тис. грн відповідає масштабу діяльності ФОП «ЛАСКАЄВА Г.А.», а основні витрати спрямовано на інструменти, що формують стабільний потік звернень (таргетинг Meta, лендінг, контент) та на партнерські механізми. Розрахунки показали можливе зростання лідів на 21,9%, підвищення конверсії до 38%, збільшення кількості замовлень на 32,5% і зростання середнього чека на 7,1%. Очікується позитивна динаміка ROMI та фінансових результатів: виручка може зрости до 5511 тис. грн, а прибуток — до 413,3 тис. грн при підвищенні рентабельності продажів до 7,5%, що підтверджує перспективність переходу підприємства до моделі керованого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко Т.В., Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й. Особливості формування маркетингових стратегій розвитку регіональних ринків Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. №4. С 268 – 273 DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-40>
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Вид. 2-ге.. Київ: КНЕУ, 2006. 152 с.
3. Марусей Т.В. Системний підхід розробки конкурентної маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств на внутрішньому продовольчому ринку. Агросвіт. 2009. № 3. С. 41-44.
4. Рудченко І.В. Стратегії маркетингового менеджменту на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2007. № 6. С. 137-142.
5. Lagodiienko V., Karyu O., Ohiiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8. No. 3. P. 5220-5225.
6. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
7. Лабурцева О.І. Стратегічний маркетинг. Київ. КНУТД, 2012. 31 с. 7.
8. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ:Основи, 2007. 451 с.
9. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. с. 110-116. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.110.
10. Турченко М. О. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 320 с.
11. Череп А.В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1. С. 202-205

12. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. – Дніпро: Видавець, 2019. – 240 с.
13. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. The new corporate strategy New York: Wiley, 1988. 258 p.
14. Thakur D., Kadam A., Deshmukh R. MICE Industry by Event Type: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast 2021–2028. Allied Analytics LLP Report. 2021.
15. Стригуль Л.С., Бахрам-огли М.І. Потенціал розвитку індустрії гостинності України. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, аспірантів і студентів, 26 травня 2021 р. Львів : ЛДУФК, 2021. С. 84–86.
16. Чайка Т.Ю., Авдєєва Л.В. Класичні концепції інновацій і сучасність: емпіричні підтвердження та коригування. Базові індикатори інноваційної активності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18. Ч. 3. С. 123–128. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36616>
17. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril. Forbes. 2018. 29 apr. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=1b7f46732f2c>
18. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/67.pdf>
19. Кононенко Т.П. Сучасний кейтеринг та обладнання / Т.П. Кононенко, В.О. Єфімова // Прогресивні техніки та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2006. – Вип. 2(4). – С. 264–270.

20. Ратова З.Т. Організація кейтерингу в Україні в умовах економічної кризи / З.Т. Ратова, А.В. Попеляр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://intkonf.org/ratova-zt-popelyar-av-organizatsiya-keyteringu-v-ukrayini-v-umovah ekonomichnoyi-krizi](http://intkonf.org/ratova-zt-popelyar-av-organizatsiya-keyteringu-v-ukrayini-v-umovah-ekonomichnoyi-krizi)

21. Боб'як А., Демішкан Ф. Формування маркетингової стратегії розвитку атп в сучасних умовах. *Automobile Roads and Road Construction*. 2022. № 112. С. 424—431. URL: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-424-431>.

22. Бутенко В. М., Тоюнда А. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61—67. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.10>.

23. Гарматюк О., Логінова О. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58> (дата звернення: 04.06.2024).

24. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Малькова О. С. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>.

25. Довгань Ю. В. Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. *Економіка та держава*. 2020. № 1, січ. С. 126—131.

26. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»

URL:http://www.ksv.biz.ua/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4281-2004.pdf

27. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями

28. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с 5.

29. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 117–122
30. Асоціація підприємств громадського харчування України. (2023). Звіт про ринок громадського харчування в Україні
31. Ivanov, M. (2020). The impact of disposable income on the restaurant business. <https://smallbiztrends.com/consumers-spending-income-dining-out-restaurants/>
32. Dorota, P., Anna, S., & Agnieszka, S. (2020). The impact of co-working spaces on the development of the catering market. *Entrepreneurship and Sustainability*, 8(2), 145-159.
33. Mintel. (2023). Ukraine- Foodservice- Market Research Report. [Report available for purchase]
34. Види кейтерингу. <https://dzyga-catering.com.ua/ua/stati/vidi-kejteringu/>
35. Lockhart, H., & Cunningham, S. (2018). Personalization in the restaurant industry: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122-134.
36. Kim, Y., Jeong, S., & Ng, I. (2021). Experience co-creation in the restaurant industry: A critical review. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103052.
37. Wolf, S., Heineberg, J., & Penz, E. C. (2019). Consumer preferences for sustainable restaurant attributes: A meta-analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(4), 1013-1042.
38. Restaurant Business. (2023). Catering Software: A Comprehensive Guide. [invalid URL removed] 20. Euromonitor International. (2023). Catering Services in Ukraine. [Report available for purchase]
39. Bruhn, M., Schmitt, B. H., & Van Osselaer, S. M. (2018). Creating memorable customer experiences in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 113-123

Додаток А

Таблиця А.1 – Оцінка ймовірності змін факторів у майбутньому

Опис фактора	Вплив	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня вірогідність
Політичні фактори							
Воєнні ризики та безпекова ситуація	3	5	5	4	5	5	4,8
Нестабільність державної політики	2	4	4	3	4	4	3,8
Державні програми підтримки МСБ	2	3	4	3	3	4	3,4
Державні замовлення	1	2	3	2	3	2	2,4
Економічні фактори							
Зростання цін на продукти та енергію	3	5	4	5	5	4	4,6
Коливання купівельної спроможності	3	4	5	4	4	5	4,4
Валютні коливання	2	4	4	3	4	4	3,8
Подат. навантаження	2	3	4	4	3	4	3,6
Соціокультурні фактори							
Попит на зручні формати харчування	3	4	4	5	4	4	4,2
Запит на здорове/дієтичне меню	2	4	3	4	4	3	3,6
Скорочення масових заходів	2	3	3	4	3	3	3,2
Міграційні процеси	3	5	4	5	4	5	4,6
Технологічні фактори							
Онлайн-замовлення	3	4	5	4	4	5	4,4
Автоматизація кухні	2	3	3	4	3	3	3,2
Інтеграція агрегаторами доставки	2	4	4	3	4	4	3,8
Температурний контроль/зберігання	2	3	4	3	3	4	3,4
Екологічні фактори							
Перебої електроенергії/води	3	5	4	5	4	5	4,6
Попит на екопакування	2	4	4	3	4	4	3,8
Сортування та утилізація відходів	2	3	3	3	4	3	3,2
Обмеження пластику	1	2	3	2	3	3	2,6
Правові фактори							
НАССР та контроль безпечності	3	4	4	5	4	4	4,2
Трудове законодавство	2	3	4	3	4	4	3,6
Договірні відносини/форс-мажор	2	4	3	4	3	4	3,6
Дозвільні процедури та перевірки	2	3	3	4	3	3	3,2

Джерело: складено автором