

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка групи МА-23

спеціальність: 075 «Маркетинг»

освітня програма: «Маркетинг»

Дядій Альона Юріївна



Науковий керівник

професор, д.е.н.

Куклін Олег Володимирович



Допущено до захисту

протокол № 9 від «8» серпня 2016 р.

завідувач кафедри бізнес-економіки та
маркетингу

кандидат екон. наук

Здір В.А.



Черкаси 2026

Анотація
на кваліфікаційну роботу

«Дослідження конкурентів підприємства»

Студента(ки) Дядій Альони Юріївни

Спеціальність (шифр, назва) 075 «Маркетинг»

Освітня програма (назва) «Маркетинг»

Мета дослідити конкурентне середовище та визначити конкурентні позиції ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» на ринку аудиторських, бухгалтерських та консалтингових послуг України, а також розробити обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проблема недостатнього теоретико-методичного обґрунтування підходів до дослідження конкурентів та оцінки конкурентних позицій підприємств сфери аудиторсько-консалтингових послуг в умовах воєнного часу та євроінтеграційних трансформацій.

Результати систематизовано теоретичні засади дослідження конкурентів підприємства та розкрито економічну сутність конкуренції як рушійної сили ринкового розвитку; здійснено аналіз ринку аудиторських, бухгалтерських та консалтингових послуг в Україні з урахуванням регуляторних, макроекономічних і технологічних чинників; виконано комплексне дослідження конкурентного середовища ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» із застосуванням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналізу та матриці конкурентного профілю (КФУ-аналізу); обґрунтовано стратегію зосередженої диференціації для ТОВ «АКЦ» у сегменті МСБ; розроблено конкретні організаційні, маркетингові та технологічні заходи щодо підвищення конкурентних переваг підприємства та проведено оцінку їх економічної ефективності. Результати роботи можуть бути використані керівництвом аудиторсько-консалтингових компаній малого та середнього масштабу при формуванні конкурентної стратегії, плануванні сервісного портфелю та розробці програм підвищення ринкової видимості.

Ключові слова: конкуренція, конкурентне середовище, аудиторські послуги, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, SWOT-аналіз, матриця конкурентного профілю

Abstract

"Research of enterprise competitors"

Student Diadii Alony Yuriyivna

Specialty 075 «Marketing»

Study Programme «Marketing»

Purpose to investigate the competitive environment and determine the competitive positions of LLC "Audit Consulting Center" in the Ukrainian market of audit, accounting and consulting services, and to develop evidence-based recommendations for improving the enterprise's competitiveness.

Introduction The research problem stems from insufficient theoretical and methodological substantiation of approaches to competitor analysis and competitive positioning for audit and consulting firms operating under wartime conditions and Euro-integration transformations in Ukraine.

Results the theoretical foundations of competitor research have been systematized; the Ukrainian market of audit, accounting and consulting services has been analyzed with respect to regulatory, macroeconomic and technological factors; a comprehensive analysis of LLC "Audit Consulting Center's" competitive environment was performed using Porter's Five Forces model, SWOT analysis and the Competitive Profile Matrix; a focused differentiation strategy was justified for the SME segment; concrete organizational, marketing and technological measures to strengthen the enterprise's competitive advantages were developed and their economic effectiveness was assessed. The findings are applicable by management of small and mid-sized audit and consulting firms for competitive strategy development, service portfolio planning and market visibility enhancement.

Keywords competition, competitive environment, audit services, competitiveness, competitive strategy, SWOT analysis, competitive profile matrix

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність конкуренції та її роль у розвитку підприємств	8
1.2 Конкурентне середовище підприємства: поняття та класифікація конкурентів	10
1.3 Методичні підходи до аналізу конкурентів підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТІВ ТОВ «АУДИТ КОНСАЛТИНГ ЦЕНТР».....	24
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Аудит Консалтинг Центр»	24
2.2 Аналіз ринку аудиторських, бухгалтерських та консалтингових послуг в Україні	27
2.3 Дослідження конкурентів та оцінка конкурентних позицій підприємства	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АУДИТ КОНСАЛТИНГ ЦЕНТР».....	47
3.1 Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку консалтингових послуг	47
3.2 Заходи щодо підвищення конкурентних переваг підприємства	49
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Динамічність ринкових процесів, що спостерігається в економіці України протягом останніх років, зумовлює необхідність перегляду підходів до управління підприємствами в умовах посиленої конкурентної боротьби. Воєнний стан, розриви логістичних ланцюгів, зміна споживчих пріоритетів та масштабна переорієнтація зовнішньоторговельних потоків створили якісно нове конкурентне середовище, в якому стратегічні рішення потребують глибокого аналітичного обґрунтування. Серед інструментів, що забезпечують інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень, особливе місце посідає дослідження конкурентів підприємства, адже саме знання про суперників на ринку дозволяє формувати адекватну стратегію розвитку, виявляти потенційні загрози та ідентифікувати можливості для нарощення власних конкурентних переваг [1].

Проблематика конкурентного аналізу має тривалу наукову традицію: від класичних концепцій А. Сміта та Д. Рікардо, які заклали теоретичне підґрунтя конкурентних відносин, до сучасних моделей М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа та Г. Мінцберга, що пропонують системні підходи до оцінювання конкурентного середовища. Серед вітчизняних науковців значний внесок у розроблення методологічних засад аналізу конкурентів зробили О. І. Жилінська, Л. С. Шевченко, Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців, С. В. Синечко та інші дослідники [2; 5; 8]. Попри значну кількість публікацій, низка питань залишається недостатньо висвітленою, зокрема адаптація класичних методик конкурентного аналізу до умов турбулентного ринкового середовища, інтеграція цифрових аналітичних інструментів та врахування специфіки функціонування українських підприємств в умовах воєнної економіки [3].

Об'єкт дослідження - конкурентне середовище підприємства як сукупність зовнішніх чинників та суб'єктів, що впливають на результативність господарської діяльності.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади дослідження конкурентів підприємства та інструментарій їх аналізу.

Мета дослідження полягає у систематизації теоретичних основ та методичних підходів до аналізу конкурентів підприємства, визначенні їх прикладного значення для формування конкурентних стратегій.

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі **завдання**:

- 1) розкрити економічну сутність конкуренції та визначити її роль у розвитку підприємств;
- 2) охарактеризувати конкурентне середовище підприємства, систематизувати поняттєвий апарат та запропонувати класифікацію конкурентів;
- 3) проаналізувати основні методичні підходи до аналізу конкурентів підприємства та оцінити їх переваги й обмеження.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез - для розкриття економічної сутності конкуренції та формування понятійного апарату; порівняння - для зіставлення методичних підходів до аналізу конкурентів; систематизація та узагальнення - для впорядкування наукових поглядів щодо класифікації конкурентів; графічний і табличний методи - для наочного подання аналітичних результатів.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були обговорені та отримали позитивну оцінку на X Всеукраїнській студентській науковій конференції «Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики» (м. Тернопіль, 22 травня 2026 р., Організатор: «Молодіжна наукова ліга»).

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів у фахових виданнях, монографії, навчальні посібники, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій та дослідницьких інституцій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел інформації та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок комп'ютерного тексту. Текст роботи містить 14 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкуренції та її роль у розвитку підприємств

Конкуренція належить до фундаментальних категорій ринкової економіки, без розуміння якої неможливо досягнути логіку функціонування товарних ринків, ціноутворення та розподілу ресурсів. Становлення наукових уявлень про конкуренцію бере початок від праць представників класичної політичної економії: А. Сміт у «Дослідженні про природу та причини багатства народів» (1776) обґрунтував механізм «невидимої руки», згідно з яким прагнення кожного підприємця до максимізації власного прибутку за умов вільного ринку призводить до суспільно корисного результату. Д. Рікардо розвинув ідею порівняльних переваг, доводячи, що навіть за відсутності абсолютної переваги суб'єкт господарювання здатний успішно конкурувати, спеціалізуючись на виробництві товарів із найменшими відносними витратами [6].

Подальша еволюція поглядів на конкуренцію пов'язана з неокласичною школою, зокрема з працями А. Маршалла, який запровадив концепцію ринкової рівноваги та показав, що конкуренція виступає регулятором, який урівноважує попит і пропозицію. У ХХ столітті парадигма досконалої конкуренції зазнала суттєвого перегляду: Е. Чемберлін обґрунтував теорію монополістичної конкуренції, а Дж. Робінсон дослідила наслідки недосконалої конкуренції. Й. Шумпетер вніс принципово нове бачення, розглядаючи конкуренцію як «творчу руйнацію», рушійною силою якої є інновації, що витісняють застарілі технології та бізнес-моделі [4; 7].

Множинність концептуальних підходів до трактування конкуренції зумовлює доцільність їх систематизації. За результатами аналізу наукової літератури можна виокремити три основні підходи: поведінковий (конкуренція як суперництво між суб'єктами ринку за обмежені ресурси та споживачів), структурний (конкуренція визначається кількістю учасників, бар'єрами входу та

характером продукції) і функціональний (конкуренція розглядається з позиції її ролі у стимулюванні інновацій, підвищенні ефективності та оптимізації розподілу ресурсів) [1; 5]. Узагальнення основних концепцій конкуренції подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Еволюція наукових підходів до визначення сутності конкуренції

Підхід	Представники	Ключова ідея
Класичний	А. Сміт, Д. Рікардо	Конкуренція як механізм саморегулювання ринку через вільне ціноутворення та спеціалізацію на основі порівняльних переваг
Неокласичний	А. Маршалл, Л. Вальрас	Модель досконалої конкуренції з множиною продавців і покупців, однорідним продуктом та вільним входом на ринок
Монополістичної конкуренції	Е. Чемберлін, Дж. Робінсон	Диференціація продукту як джерело ринкової влади; недосконалість конкуренції як типовий стан ринку
Інноваційний	Й. Шумпетер	Конкуренція як «творча руйнація»; інновації витісняють застарілі технології та формують нові ринки
Стратегічний	М. Портер, І. Ансофф	Конкуренція визначається структурою галузі та стратегічним позиціонуванням; п'ять конкурентних сил формують прибутковість
Ресурсний	Дж. Барні, К. Прахалад	Конкурентні переваги визначаються унікальними ресурсами та компетенціями, які складно імітувати

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 6; 7; 8]

Як видно з таблиці 1.1, еволюція наукових уявлень про конкуренцію відбувалася від спрощених моделей досконалого ринку до комплексних стратегічних концепцій, що враховують динамічні, інноваційні та ресурсні аспекти суперництва між підприємствами. Кожен наступний підхід не відкидав попередній, а доповнював і збагачував розуміння конкурентних процесів.

Роль конкуренції у розвитку підприємств є багатовекторною і проявляється через кілька ключових функцій. По-перше, конкуренція стимулює

інноваційну активність: прагнення випередити суперників спонукає підприємства вкладати ресурси у дослідження та розробки, впроваджувати нові технології та вдосконалювати продукцію. По-друге, конкуренція сприяє раціональному розподілу ресурсів, оскільки неефективні виробники поступово витісняються з ринку. По-третє, конкурентний тиск змушує підприємства орієнтуватися на потреби споживачів, підвищуючи якість продукції та рівень обслуговування [2; 9].

Водночас конкуренція породжує низку ризиків, серед яких варто назвати цінові війни, що знижують рентабельність усієї галузі, надмірне копіювання стратегій лідерів без урахування власних можливостей, а також витіснення малих та середніх підприємств великими корпораціями з огляду на ефект масштабу. О. І. Жилінська та І. В. Гітько наголошують, що жоден аналітичний інструмент оцінювання конкурентоспроможності не є достатнім сам по собі, а тому підприємства мають комбінувати декілька методів для отримання повноцінної картини конкурентного середовища [8].

Особливого значення конкуренція набуває в умовах українського ринку 2024-2026 років, коли частина підприємств припинила діяльність через наслідки повномасштабного вторгнення, а інші переорієнтувалися на нові ринки збуту, зокрема європейський. За даними Державної служби статистики, у 2024 році кількість активних підприємств в Україні залишалася нижчою за довоєнний рівень, проте сектори оборонної промисловості, агропереробки та інформаційних технологій демонстрували зростання конкурентної активності [3; 10]. Відтак конкуренція в Україні набуває нових форм, що потребує адекватного теоретичного осмислення та практичного інструментарію аналізу.

1.2 Конкурентне середовище підприємства: поняття та класифікація конкурентів

Конкурентне середовище підприємства являє собою сукупність зовнішніх умов, сил та суб'єктів, що впливають на здатність підприємства утримувати та

зміцнювати свої ринкові позиції. На відміну від загального маркетингового середовища, конкурентне середовище фокусується саме на взаємодії підприємства з іншими гравцями ринку, що претендують на спільну цільову аудиторію або аналогічні ресурси. Р. Л. Лупак і Т. Г. Васильців розглядають конкурентне середовище як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, що визначає потенціал конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [5].

Формування конкурентного середовища детерміноване низкою чинників, які можна об'єднати у два блоки. Першу групу становлять макроекономічні та інституційні чинники: стан національної економіки, рівень державного регулювання, антимонопольна політика, доступність кредитних ресурсів, податкове навантаження, а також геополітична ситуація, яка для України є визначальною протягом останніх років. Друга група охоплює галузеві та мікроекономічні чинники: кількість учасників ринку, ступінь диференціації продукції, бар'єри входу та виходу з ринку, темпи технологічного оновлення та рівень концентрації виробництва [2; 11].

М. Портер у концепції п'яти конкурентних сил обґрунтував, що прибутковість галузі визначається не лише прямим суперництвом між наявними учасниками, а й чотирма додатковими силами: загрозою появи нових конкурентів, загрозою товарів-замінників, ринковою владою постачальників та ринковою владою покупців [7]. Структура конкурентних сил за М. Портером, адаптована до умов українського ринку, наведена на рисунку 1.1 (рисунок може бути вставлено додатково).

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна чітка класифікація конкурентів, що дозволяє диференціювати аналітичні зусилля та розставити пріоритети. У науковій літературі представлені різні підходи до класифікації, які доповнюють один одного і дають змогу побудувати багатовимірну картину конкурентного оточення підприємства. Систематизовані критерії класифікації конкурентів подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Класифікація конкурентів підприємства

Критерій класифікації	Види конкурентів	Характеристика
За ступенем конкурентного протистояння	Прямі, непрямі, потенційні	Прямі пропонують аналогічний продукт тій самій аудиторії; непрямі задовольняють ту саму потребу іншим способом; потенційні можуть увійти на ринок у майбутньому
За масштабом діяльності	Локальні, національні, міжнародні, глобальні	Визначається територією присутності та обсягом ресурсів; глобальні конкуренти мають найбільший вплив на формування ринкових стандартів
За ринковою позицією	Лідери, претенденти, послідовники, аутсайдери	Класифікація за часткою ринку та динамікою її зміни; визначає характер конкурентної стратегії
За конкурентною стратегією	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування	Відповідає типології М. Портера; визначає джерело конкурентних переваг
За стратегічною групою	Внутрішньо- та міжгрупові конкуренти	Підприємства зі схожими стратегічними характеристиками утворюють стратегічну групу; найгостріше суперництво спостерігається всередині групи

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 7; 11]

Як засвідчує таблиця 1.2, класифікація конкурентів підприємства є багатокритеріальною, і вибір конкретних класифікаційних ознак залежить від цілей аналізу. Для стратегічного планування найбільш інформативним є поєднання критеріїв ринкової позиції та стратегічної групи, що дозволяє визначити найближчих суперників та оцінити ймовірність зміни конкурентного ландшафту.

Особливу увагу слід приділити ідентифікації потенційних конкурентів, оскільки саме вони здатні суттєво змінити структуру ринку. С. В. Синечко

зазначає, що аналіз діяльності конкурентів необхідно розглядати як складову постійно діючого процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення практики ведення конкурентної боротьби з метою забезпечення переваг над суперниками [3]. До потенційних конкурентів належать підприємства, що розширюють асортимент пропонованих товарів, а також нові гравці, які лише виходять на ринок і часто привносять інноваційні бізнес-моделі.

Конкурентна карта ринку є інструментом, що дозволяє візуалізувати позиції суперників за двома ключовими параметрами: часткою ринку та динамікою її зміни. Побудова такої карти передбачає розподіл підприємств на чотири стратегічні зони: лідери зі зростаючою часткою, лідери зі стабільною або спадною часткою, претенденти зі зростаючою часткою та аутсайдери. Зіставлення позицій на конкурентній карті з фінансовими показниками діяльності конкурентів дає змогу виявити взаємозв'язок між обраною стратегією та ринковим результатом [6; 11].

Варто наголосити, що в умовах сучасного українського ринку конкурентне середовище зазнає трансформацій, пов'язаних із виходом низки іноземних компаній, переорієнтацією вітчизняних підприємств на нові ринки збуту, а також активізацією малого підприємництва у сферах електронної комерції та сервісної економіки. Відтак традиційні підходи до ідентифікації конкурентів потребують доповнення аналізом цифрового конкурентного середовища, що охоплює платформи електронної торгівлі, соціальні мережі та пошукові системи як канали конкурентної взаємодії [9; 10].

1.3 Методичні підходи до аналізу конкурентів підприємства

Методичний інструментарій дослідження конкурентів підприємства формувався упродовж кількох десятиліть і на сьогодні охоплює широкий спектр аналітичних методів та моделей, які відрізняються за глибиною аналізу, інформаційними вимогами та сферою застосування. Вибір конкретного методу

залежить від цілей дослідження, наявних ресурсів та специфіки галузі, в якій функціонує підприємство. О. М. Кириченко підкреслює, що позитивного ефекту від застосування будь-якого методу оцінювання конкурентоспроможності можна досягти лише за умови напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих фахівців [4].

Серед найбільш поширених інструментів конкурентного аналізу чільне місце посідає модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє оцінити структурну привабливість галузі та визначити джерела конкурентного тиску. Незважаючи на критичні зауваження щодо статичності моделі та її обмеженої придатності для високотехнологічних галузей, дослідження Н. Пангаркара (2024) підтверджує, що п'ять сил залишаються актуальним аналітичним інструментом для значної кількості галузей, де технологічний прогрес не є стрімким [12]. М. Портер (2008) наголошував, що мета галузевого аналізу полягає не у присвоєнні галузі ярлика «приваблива» чи «неприваблива», а у розумінні фундаментальних рушіїв конкуренції та першопричин прибутковості [7; 12].

SWOT-аналіз як інструмент дослідження конкурентів дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони як власного підприємства, так і конкурентів, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Проте його головним обмеженням є суб'єктивність оцінок та відсутність кількісних критеріїв ранжування факторів. Для подолання зазначених обмежень дослідники рекомендують поєднувати SWOT-аналіз з іншими методами, зокрема з матрицею Бостонської консультативної групи (БКГ) та SPACE-аналізом [4; 8].

Бенчмаркінг є порівняно новим, але надзвичайно перспективним інструментом конкурентного аналізу, сутність якого полягає у систематичному порівнянні ключових показників діяльності підприємства з найкращими практиками лідерів галузі. С. Яременко (2025) обґрунтовує, що конкурентний бенчмаркінг створює умови для формування конкурентоспроможної системи управління, орієнтованої на інновації, стійкість і довгостроковий розвиток [9].

Алгоритм впровадження бенчмаркінгу охоплює визначення об'єктів порівняння, вибір еталонних компаній, збір і аналіз даних, діагностику відхилень та реалізацію плану змін.

Порівняльну характеристику основних методів аналізу конкурентів підприємства подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Порівняльна характеристика методів аналізу конкурентів підприємства

Метод	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Модель п'яти сил Портера	Комплексна оцінка галузевої структури; виявлення джерел конкурентного тиску	Статичність; обмежена придатність для динамічних галузей	Стратегічне планування, оцінка привабливості галузі
SWOT-аналіз	Простота; наочність; інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів	Суб'єктивність; відсутність кількісних критеріїв	Попередній аналіз, формулювання гіпотез
Матриця БКГ	Наочна класифікація бізнес-одиниць за ринковою позицією	Спрощена двовимірна модель; не враховує синергію	Управління портфелем продуктів, розподіл ресурсів
Бенчмаркінг	Орієнтація на найкращі практики; стимулювання змін	Складність доступу до даних конкурентів; ризик копіювання	Операційне та стратегічне вдосконалення
SPACE-аналіз	Чотиривимірна оцінка стратегічної позиції	Потребує експертних оцінок; чутливість до вибору параметрів	Визначення типу стратегії підприємства
VRIO-аналіз	Виявлення стійких конкурентних переваг на основі ресурсів	Складність об'єктивної оцінки нематеріальних ресурсів	Ресурсно-орієнтоване стратегічне управління
Конкурентна карта ринку	Візуалізація позицій конкурентів; відстеження динаміки	Потребує точних даних про ринкові частки	Моніторинг конкурентного середовища

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 8; 9; 12]

Аналіз, поданий у таблиці 1.3, засвідчує, що кожен метод має власні переваги та обмеження, а тому оптимальним рішенням є їх комбіноване

застосування. О. І. Жилінська та І. В. Гітько (2025) переконливо доводять, що поєднання традиційних аналітичних рамок із сучасними методологіями, заснованими на даних, включаючи стратегічне моделювання на основі штучного інтелекту, дозволяє підприємствам проактивно передбачати ринкові зміни та оптимізувати свою конкурентну позицію [8].

Окремо варто зупинитися на алгоритмі проведення комплексного конкурентного аналізу, який передбачає послідовне виконання таких етапів: ідентифікація основних конкурентів та формування бази даних; збір інформації про стратегії, фінансові показники, ринкові частки та продуктові портфелі конкурентів; порівняльний аналіз за обраними критеріями; побудова конкурентної карти ринку; формулювання висновків і рекомендацій для розроблення або коригування конкурентної стратегії підприємства [3; 10].

Інформаційне забезпечення конкурентного аналізу охоплює як відкриті джерела (фінансова звітність, публікації у засобах масової інформації, аналітичні звіти галузевих асоціацій, дані державних реєстрів), так і результати власних маркетингових досліджень. Моніторинг соціальних медіа стає одним із найефективніших способів аналізу конкурентних продуктів, оскільки дозволяє отримати дані, які споживачі рідко повідомляють безпосередньо бренду. Водночас якість інформаційного забезпечення безпосередньо визначає достовірність висновків, що формуються за результатами конкурентного аналізу, а отже й адекватність стратегічних рішень, які приймаються на його підставі.

Конкурентний аналіз як науково-прикладна дисципліна сформувався у другій половині XX століття на перетині стратегічного менеджменту, маркетингу та економіки інформації. Інтелектуальним підґрунтям для його становлення стали праці М. Портера, зокрема його концепція п'яти конкурентних сил, яка запропонувала системний погляд на галузеве середовище й виокремила аналітичні виміри, у яких підприємство конкурує не лише з прямими суперниками, а й із постачальниками, покупцями, потенційними новачками ринку та товарами-замінниками. Ця концепція стала базовою не лише для академічних досліджень, але й для практичних інструментів стратегічного

планування. Водночас із розвитком цифрових технологій, поширенням інтернету та появою великих масивів неструктурованих даних класичний підхід зазнав суттєвого переосмислення: сьогодні конкурентний аналіз розглядається не як одноразова діагностична процедура, а як безперервний процес збирання, оброблення та інтерпретації інформації про ринкове середовище.

Принципова відмінність між конкурентним аналізом у традиційному та сучасному розумінні полягає передусім у характері інформаційних джерел і швидкості їх оновлення. Якщо ще у 1990-х роках аналіз конкурентів спирався переважно на річні звіти компаній, галузеві довідники та результати тривалих польових досліджень, то нині підприємства мають доступ до практично безперервного потоку даних про дії конкурентів у режимі реального часу. Зміна цінової політики фіксується автоматизованими системами моніторингу протягом годин після її впровадження, нові продуктові рішення стають відомими ще до офіційного виходу на ринок завдяки витокам у соціальних мережах та профільних медіа, а реакція споживачів на конкурентні пропозиції відстежується через відгуки, коментарі та рейтинги на торговельних платформах. Така щільність і оперативність інформаційного потоку створює нові можливості для стратегічної адаптації, проте водночас суттєво ускладнює аналітичну роботу, ставлячи перед дослідниками проблему верифікації, систематизації та інтерпретації даних у контексті конкретного конкурентного завдання.

Структура інформаційного забезпечення конкурентного аналізу традиційно поділяється на дві великі категорії: первинні та вторинні джерела. Первинні джерела передбачають цілеспрямоване збирання нових даних, які до цього не існували у структурованому вигляді. До них відносять результати опитувань споживачів і торговельних посередників, спостереження за поведінкою покупців у точках продажу, глибинні інтерв'ю з колишніми працівниками конкурентів, а також результати тестових закупівель. Вторинні джерела охоплюють вже зібрані й опубліковані дані: офіційну статистику, фінансову звітність, патентні бази, матеріали судових проваджень, публікації у фаховій пресі. Обидві категорії мають власну аналітичну цінність і власні

обмеження, тому ефективний конкурентний аналіз, як правило, передбачає їх паралельне використання з подальшою крос-верифікацією отриманих відомостей.

Серед вторинних джерел особливе місце посідає фінансова звітність конкурентів, доступна через відкриті реєстри. Для акціонерних товариств, що котируються на фондових біржах, ця звітність є досить деталізованою і включає не лише загальні показники дохідності, а й поопераційні дані, інформацію про інвестиційні напрями, боргове навантаження та регіональну структуру продажів. Для компаній, що не виходили на публічні ринки капіталу, обсяг обов'язкової до розкриття інформації суттєво менший, проте навіть мінімальна фінансова звітність у поєднанні з даними про кількість зареєстрованих патентів, судовими матеріалами та відомостями про нерухоме майно дозволяє сформулювати достатньо повне уявлення про масштаб діяльності та стратегічні пріоритети конкурента.

Аналітичні звіти галузевих асоціацій є ще одним важливим компонентом інформаційного забезпечення. На відміну від фінансової звітності, яка фіксує стан компанії у минулому, галузеві аналітичні матеріали нерідко містять прогнози розвитку ринку, оцінки тенденцій попиту та конкурентного тиску, а також порівняльні показники ефективності учасників галузі. Такі звіти готуються фахівцями з глибоким розумінням специфіки конкретного ринку і, попри їх відносну дорожнечу, є визнаним стандартом інформаційного забезпечення стратегічного аналізу у більшості розвинених галузей. Водночас слід урахувати, що галузеві асоціації нерідко захищають інтереси своїх найбільших членів, а отже їхні аналітичні матеріали потребують критичного прочитання та зіставлення з незалежними джерелами.

Значна частина конкурентно релевантної інформації міститься у відкритих цифрових джерелах, які формуються стихійно і не призначені безпосередньо для аналітичних цілей. Корпоративні вебсайти конкурентів є першочерговим об'єктом моніторингу: зміни в описі продуктів, нові розділи з вакансіями, оновлений перелік партнерів або нові географічні вказівки можуть сигналізувати

про стратегічні переорієнтації задовго до офіційних оголошень. Вакансії є особливо інформативним джерелом, оскільки їх аналіз дозволяє реконструювати напрям розвитку компанії: якщо конкурент масово набирає фахівців із досвідом у певній технологічній галузі або у конкретному регіоні, це є сильним індикатором майбутніх стратегічних кроків. Подібний підхід не вимагає жодного доступу до конфіденційної інформації і ґрунтується виключно на даних, які компанія сама розміщує у відкритому доступі.

Патентна документація утворює окремий аналітично багатий масив вторинних даних. Реєстрація патентів є обов'язковою умовою правового захисту інновацій, а отже підприємства змушені розкривати технічні деталі своїх розробок задовго до виходу продукту на ринок. Систематичний патентний моніторинг дозволяє відстежувати технологічні пріоритети конкурентів, виявляти їхні науково-дослідні напрями та оцінювати зрілість технологічних рішень. Особливо цінним є аналіз патентних кластерів, тобто сукупностей патентів, пов'язаних між собою за технологічними ознаками або спільними авторами: такий аналіз дозволяє ідентифікувати «технологічні плацдарми», на яких конкурент зосередив свої дослідницькі ресурси.

Публікації у засобах масової інформації та спеціалізованих медіа відіграють подвійну роль у конкурентному аналізі. З одного боку, вони надають оперативну інформацію про ринкові події, угоди, кадрові зміни та реакцію ринку на нові продуктові рішення конкурентів. З іншого, – вони формують публічний наратив про компанію, що є важливим об'єктом аналізу з погляду брендового позиціонування. Репутаційний образ конкурента у медіапросторі безпосередньо впливає на поведінку споживачів та інвесторів, а отже підлягає не менш пильному вивченню, ніж операційні показники діяльності.

Соціальні медіа трансформували практику конкурентного аналізу радикальніше, ніж будь-який інший інформаційний інструмент останніх десятиліть. Платформи Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok та інші генерують безперервний потік споживацьких думок, уподобань та скарг, які раніше або залишалися приватними, або ж фіксувалися лише у рамках спеціально

організованих маркетингових досліджень із відповідними обмеженнями вибірки та реакційним упередженням респондентів. Аналіз коментарів під публікаціями конкурентів, відгуків на сторінках брендів, обговорень у тематичних спільнотах дозволяє отримати якісно іншу картину сприйняття конкурентних продуктів: не ту, яку споживачі готові озвучити у формальній обстановці опитування, а ту, яку вони спонтанно фіксують у момент реального досвіду взаємодії з брендом.

Саме спонтанність та неструктурованість соціальних медіа визначають їх аналітичну цінність і водночас ускладнюють роботу з ними. Алгоритми тональності тексту (sentiment analysis) дозволяють автоматизовано класифікувати масиви коментарів за емоційним забарвленням, однак точність такої класифікації суттєво залежить від якості мовної моделі та специфіки тематичного контексту. Іронічні висловлювання, жаргонні конструкції, мішання мов – усе це знижує точність автоматичного аналізу і вимагає людського контролю за якістю результатів. Тим не менш, навіть при певному рівні похибки аналіз соціальних медіа дає змогу виявити системні слабкості конкурентних продуктів, незадоволені потреби споживачів та нові конкурентні можливості раніше, ніж вони стануть помітними у традиційних ринкових показниках.

Окрім соціальних мереж, важливим цифровим джерелом конкурентної інформації є платформи агрегації відгуків. Google Reviews, Trustpilot, Rozetka, Prom та аналогічні майданчики акумулюють оцінки і коментарі покупців у структурованому форматі, що полегшує їх порівняльний аналіз. Середня оцінка продукту, динаміка її зміни у часі, найбільш згадувані параметри якості та найчастіші причини незадоволення формують надзвичайно цінний масив інформації про конкурентні переваги та недоліки ринкових гравців. Порівняльний аналіз профілів відгуків двох або кількох конкурентів дає змогу виявити незайняті конкурентні ніші – ті характеристики продукту або сервісу, щодо яких жоден із гравців ринку не отримує стабільно позитивних оцінок і які, отже, являють собою потенційну зону диференціації.

Цінова розвідка є одним із найбільш операційно значущих компонентів конкурентного аналізу і водночас одним із найдинамічніших. У галузях із

високою частотою змін цінової політики, зокрема в електронній торгівлі, авіап перевезеннях або готельному бізнесі, ручний моніторинг цін конкурентів практично неможливий – він потребує автоматизованих систем збирання даних. Такі системи фіксують не лише поточні ціни, а й їхню динаміку у часі, особливості знижкової політики, залежність ціни від каналу продажу або географічного розташування покупця. Порівняльний аналіз цінових стратегій конкурентів у поєднанні з даними про відносну частку ринку дозволяє оцінити ефективність різних цінових підходів у конкретних ринкових умовах і сформулювати більш зважену власну цінову стратегію.

Конкурентний аналіз у сфері маркетингових комунікацій передбачає систематичне вивчення того, як саме конкуренти позиціонують свої продукти в рекламних матеріалах, яку ціннісну пропозицію вони транслиують різним цільовим аудиторіям, якими каналами та з якою інтенсивністю здійснюється їхня комунікаційна діяльність. Аналіз рекламних матеріалів конкурентів дозволяє реконструювати їхнє бачення ключових споживчих сегментів, зрозуміти, на яких характеристиках продукту вони акцентують увагу, та ідентифікувати комунікаційні ніші, де конкурентна активність є мінімальною. Бібліотеки реклами Facebook та Google надають відкритий доступ до переліку активних рекламних оголошень будь-якого рекламодавця, що робить конкурентний аналіз комунікацій значно більш повним, ніж це було можливо у докоронавірусну епоху.

Пошукова оптимізація та контент-маркетинг конкурентів становлять ще один важливий вимір аналізу. Інструменти аналізу ключових слів, зокрема Semrush, Ahrefs або Serpstat, дозволяють визначити, за якими пошуковими запитами конкуренти отримують органічний трафік, у яких тематичних нішах вони мають контентну перевагу, які сторінки їхніх сайтів генерують найбільше залучення аудиторії. Подібна інформація є надзвичайно корисною не лише для ухвалення рішень у сфері цифрового маркетингу, а й для розуміння того, які інформаційні потреби цільової аудиторії конкуренти задовольняють, і як у відповідь на це будувати власну контентну стратегію. Аналіз структури

зворотних посилянь конкурентів розкриває їхні партнерські мережі та медійні зв'язки, що дає додатковий погляд на їхнє позиціонування у галузевому інформаційному просторі.

Первинні методи збирання конкурентної інформації зберігають свою цінність попри зростання ролі цифрових джерел. Споживацькі опитування, якщо вони сконструйовані із метою отримання порівняльних оцінок конкуруючих пропозицій, надають унікальні дані про відносне сприйняття брендів та продуктів на конкретному ринку. Якісні методи – фокус-групи та глибинні інтерв'ю – дозволяють розкрити мотиваційну структуру споживчих рішень і зрозуміти, якими критеріями керуються покупці при виборі між конкурентними пропозиціями, що є принципово важливим для розробки ефективної стратегії диференціації. Спостереження за поведінкою покупців у торговельних точках або на цифрових платформах надає так звані «поведінкові дані», які вільні від когнітивних упереджень, властивих будь-якому методу прямого опитування.

Узагальнюючи результати аналізу методичних підходів, варто зазначити, що ефективність конкурентного аналізу визначається не лише вибором інструментів, а й системністю та регулярністю його проведення. Підприємства, які інтегрують конкурентний аналіз у систему стратегічного управління, здатні не лише реагувати на дії суперників, а й формувати випереджальні стратегії, засновані на глибокому розумінні ринкових тенденцій та конкурентної динаміки [1; 5; 8].

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволяє сформулювати низку висновків, що мають значення для подальшого аналізу конкурентного середовища підприємства.

Конкуренція є фундаментальною рушійною силою ринкової економіки, яка стимулює інноваційну активність, сприяє раціональному розподілу ресурсів та змушує підприємства орієнтуватися на потреби споживачів. Еволюція наукових уявлень про конкуренцію - від класичних моделей А. Сміта до стратегічних концепцій М. Портера та ресурсного підходу Дж. Барні - засвідчує

поступове ускладнення та збагачення понятійного апарату, що відображає зростаючу складність конкурентних процесів у глобалізованій економіці.

Конкурентне середовище підприємства формується під впливом макроекономічних, інституційних, галузевих та мікроекономічних чинників і характеризується динамічністю, багатовимірністю та специфічністю для кожної галузі. Класифікація конкурентів за такими критеріями, як ступінь протистояння, масштаб діяльності, ринкова позиція та стратегічна група, є необхідною передумовою для диференційованого аналізу та формування адекватної конкурентної стратегії.

Методичний інструментарій аналізу конкурентів охоплює широкий спектр моделей і методів, кожен із яких має специфічні переваги та обмеження. Оптимальним підходом є комбіноване використання декількох аналітичних інструментів, що забезпечує повноту та об'єктивність оцінок, а також дозволяє враховувати як структурні, так і динамічні аспекти конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТІВ ТОВ «АУДИТ КОНСАЛТИНГ ЦЕНТР»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Аудит Консалтинг Центр»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аудит Консалтинг Центр» (далі - ТОВ «АКЦ», або Компанія) являє собою багатoproфільну аудиторсько-консалтингову організацію, що функціонує на ринку професійних бізнес-послуг України. Компанія здійснює комплексний супровід підприємств малого та середнього бізнесу, поєднуючи в рамках єдиної структури компетенції аудиторів, бухгалтерів, адвокатів і фахівців у сфері інформаційних технологій [3].

За основу позиціонування Компанія обрала принцип «одного вікна»: клієнт отримує можливість врегулювати всі питання, пов'язані з реєстрацією бізнесу, веденням обліку, проходженням аудиторської перевірки, захистом у спорах та автоматизацією облікових процесів, не звертаючись до різних постачальників. Подібна інтеграція послуг особливо затребувана в умовах наявної в Україні адміністративної складності господарської діяльності та постійних змін у законодавстві, коли підприємства виявляють нагальну потребу в надійному партнері, здатному одночасно забезпечити юридичну коректність, фінансову прозорість та облікову достовірність.

Організаційна структура ТОВ «АКЦ» побудована за функціональним принципом і включає декілька спеціалізованих підрозділів, кожен з яких відповідає за окремий напрям надання послуг. Ключовим ресурсом Компанії виступає кваліфікований персонал: сертифіковані аудитори, які пройшли атестацію відповідно до вимог Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД), практикуючі адвокати з досвідом у корпоративному та податковому праві, бухгалтери-аналітики та ІТ-спеціалісти із навичками впровадження та супроводу облікових систем.

Портфель послуг ТОВ «АКЦ» охоплює сім основних функціональних напрямів, кожен з яких адресований конкретній потребі бізнесу. Як показано в табл. 2.1, Компанія пропонує послуги від аудиту фінансової звітності та виявлення податкових ризиків до автоматизації обліку на платформі 1С і забезпечення охорони праці. Така широта спектра є нетиповою для аудиторських фірм відповідного масштабу і формує суттєву диференціацію від вузькоспеціалізованих конкурентів.

Таблиця 2.1. Портфель послуг ТОВ «Аудит Консалтинг Центр»

№	Напрямок послуг	Перелік конкретних послуг	Цільова аудиторія
1	Аудит фінансової звітності та перевірки	Обов'язковий та ініціативний аудит, due diligence, виявлення фінансових та податкових ризиків	Середній та малий бізнес, ТОВ, АТ
2	Бухгалтерський аутсорсинг	Ведення бухгалтерського, податкового та кадрового обліку, підготовка звітності	МСБ, стартапи, іноземні представництва
3	Консалтингові послуги	Управлінський та фінансовий консалтинг, оптимізація бізнес-процесів, стратегічне планування	Середні підприємства, холдинги
4	Юридичний супровід	Реєстрація підприємств, юридичний аудит, корпоративне право, захист інтересів у справах	Всі категорії клієнтів
5	ІТ-супровід та автоматизація	Впровадження та супровід 1С, автоматизація обліку, технічна підтримка облікових систем	МСБ із власними обліковими системами
6	Охорона праці	Розробка документації, навчання персоналу, перевірка відповідності нормативним вимогам	Промислові підприємства, організації з персоналом понад 50 осіб
7	Управлінський облік	Побудова систем управлінської звітності, бюджетування, КРІ-аналіз	Зростаючі компанії, холдингові структури

Джерело: складено автором на основі [16].

Аналіз структури послуг Компанії, відображений у табл. 2.1, свідчить про цілеспрямовану орієнтацію на вертикальну інтеграцію сервісів: клієнт проходить повний діловий цикл від реєстрації підприємства до поточного операційного супроводу в рамках однієї організації. Наявність ІТ-напрямку, зокрема впровадження та супровід 1С, є конкурентною перевагою, оскільки більшість аудиторських компаній аналогічного масштабу такими компетенціями не мають.

Значущою складовою ідентичності ТОВ «АКЦ» є акцент на захисті та розвитку клієнтського бізнесу як стратегічному пріоритеті, а не просто на виконанні формальних перевірочних процедур. Саме тому поряд з традиційними аудиторськими послугами Компанія розвиває напрями управлінського обліку та стратегічного консалтингу, що дозволяє переходити від ролі зовнішнього перевіряючого до позиції довгострокового ділового партнера.

Клієнтська база ТОВ «АКЦ» охоплює підприємства переважно малого та середнього бізнесу різних організаційно-правових форм і галузевої приналежності. Орієнтація на МСБ зумовлена специфікою ринкового позиціонування Компанії - відносно гнучкою ціновою політикою порівняно з компаніями «Великої четвірки» та мережевими гравцями, при збереженні прийняттого рівня якості та повноти послуг. Серед пріоритетних клієнтських груп - підприємства торгівлі, виробництва, агробізнесу, а також ІТ-компанії та стартапи, що перебувають на етапі структурування свого бізнесу.

Важливо підкреслити, що формат роботи ТОВ «АКЦ» передбачає не лише разове надання послуг, а й довгостроковий аутсорсинг облікових та супровідних функцій. Це формує стабільну базу повторних замовлень і знижує залежність доходів від кон'юнктурних коливань ринку. Аутсорсингова модель також дозволяє Компанії глибше вникати в специфіку бізнесу клієнта й надавати більш точні, кастомізовані рекомендації, що своєю чергою підвищує цінність послуг і рівень задоволеності споживачів.

Конкурентна стійкість ТОВ «АКЦ» на ринку визначається кількома ключовими характеристиками підприємства, що можна узагальнити таким чином:

1. Комплексність обслуговування та принцип «єдиного вікна» для клієнта
2. Висока гнучкість у налаштуванні пакетів послуг під потреби конкретного підприємства
3. Синергія юридичних, фінансових та ІТ-компетенцій у межах однієї команди
4. Орієнтація на довгострокові відносини та аутсорсинг, що забезпечує прогнозованість доходів
5. Помірне цінове позиціонування, доступне для підприємств сегменту МСБ

Разом з тим ТОВ «АКЦ» має й структурні обмеження, характерні для компаній середнього масштабу: відсутність приналежності до міжнародної мережі звужує можливості залучення клієнтів із зовнішньоекономічною діяльністю, а обмеженість ресурсів персоналу не дозволяє одночасно вести значну кількість великих аудиторських проєктів. Розуміння цих обмежень є необхідним контекстом для подальшого аналізу конкурентного середовища, в якому функціонує Компанія.

2.2 Аналіз ринку аудиторських, бухгалтерських та консалтингових послуг в Україні

Ринок аудиторських, бухгалтерських та консалтингових послуг в Україні формується під впливом комплексу регуляторних, макроекономічних і технологічних чинників, що визначають як поточний стан, так і вектори подальшого розвитку галузі. Правову основу аудиторської діяльності в країні закладає Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 р. №2258-VIII, який набрав чинності у 2018 р. [2]. Прийняття цього Закону стало поворотним моментом у трансформації вітчизняного аудиторського ринку: запроваджено систему суспільного нагляду через ОСНАД, запроваджено реєстр суб'єктів аудиторської діяльності та аудиторів, уведено поняття «підприємства суспільного інтересу» з окремими вимогами до їх обов'язкового аудиту.

За даними звіту ОСНАД «Про стан аудиторської діяльності в Україні» за звітний період 01 липня 2023 р. - 30 червня 2024 р., в Україні нараховується 807 суб'єктів аудиторської діяльності, у тому числі 67 компаній, що мають право проводити обов'язковий аудит підприємств суспільного інтересу, та 2 747 атестованих аудиторів [5]. Для порівняння: кількість підприємств, зареєстрованих у Держстаті, перевищує 305 тис., що свідчить про структурну диспропорцію між попитом і пропозицією в певних сегментах ринку [5].

Однією з виражених тенденцій останніх років є поступове скорочення кількості суб'єктів аудиторської діяльності при одночасному зростанні сукупного обсягу наданих послуг. Динаміку ключових показників ринку за 2022-2024 рр. відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Динаміка ключових показників ринку аудиторських послуг України у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Кількість суб'єктів аудиторської діяльності (САД)	~880	~850	807
З них - право на обов'язковий аудит ПСІ	~75	~70	67
Кількість атестованих аудиторів	~3 100	~2 900	2 747
Сукупний дохід Топ-20 САД, млрд грн	н/д	~2,75	3,30
Темп зростання доходів Топ-20, %	-	-	+20,0%
Питома вага Топ-10 у загальному доході Топ-20, %	н/д	~88%	89,2%
Концентрація ринку (частка «Великої четвірки»), %	~55%	~55%	~58%

Джерело: складено автором на основі [5].

Аналіз даних, наведених у табл. 2.2, підтверджує парадоксальну на перший погляд, але логічно обґрунтовану закономірність: ринок концентрується - кількість гравців зменшується, тоді як їхній сукупний дохід зростає. Зростання доходів Топ-20 компаній на 20% у 2024 р. свідчить про стійкий платоспроможний попит на якісні аудиторські послуги навіть в умовах триваючого збройного конфлікту [6].

Структурно ринок аудиторських послуг України є суттєво нерівномірним як за розподілом серед гравців, так і за географічним виміром. Ринкову розстановку сил серед провідних компаній відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Рейтинг Топ-10 аудиторських компаній України за доходом від аудиторських послуг (2024 р.)

Місце	Компанія	Дохід від аудиту, млн грн (2024)	Загальний дохід, млн грн (2024)	Приналежність
1	PwC Україна	488,0	624,0	«Велика четвірка»
2	KPMG Ukraine	337,0	н/д	«Велика четвірка»
3	EY в Україні	305,0	н/д	«Велика четвірка»
4	Baker Tilly Ukraine	251,0	н/д	Міжнародна мережа
5	Deloitte в Україні	201,0	н/д	«Велика четвірка»
6	BDO Ukraine	138,0	н/д	Міжнародна мережа
7	Crowe Erfolg Ukraine	126,0	н/д	Міжнародна мережа
8	Grant Thornton Ukraine	90,0	н/д	Міжнародна мережа
9	AC Crowe Ukraine	63,0	н/д	Міжнародна мережа
10	Kreston Ukraine	59,0	н/д	Міжнародна мережа
Разом Топ-10			2 058,0	624,0*

Джерело: складено автором на основі [29, 30]

Дані табл. 2.3 демонструють виразну олігополістичну структуру ринку: на частку перших десяти компаній припадає 89,2% сукупного доходу від аудиторських послуг Топ-20 [30]. Беззаперечним ринковим лідером виступає PwC Україна з часткою понад 20% сукупного доходу від аудиту серед двадцяти провідних суб'єктів аудиторської діяльності. Чотири компанії «Великої четвірки» - PwC, KPMG, EY та Deloitte - загалом акумулюють близько 58% загального доходу від аудиторських послуг у групі Топ-20. Водночас численні невеликі компанії, до яких відноситься і ТОВ «АКЦ», конкурують між собою за решту 10,8% ринку Топ-20, а в абсолютному вимірі - за значно ширший сегмент МСБ, який великі гравці обслуговують лише частково.

Географічний розріз ринку також відзначається значною нерівномірністю, як показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Регіональний розподіл ринку аудиторських послуг України (2023-2024 рр.)

Регіон	Частка ринку, %	Кількість зареєстрованих САД	Характеристика
м. Київ та Київська область	~60-65%	450+	Концентрація великих міжнародних компаній, головний ринок
Дніпропетровська область	~8-10%	80+	Промисловий центр, значний попит з боку металургії та ГМК
Харківська область	~5-7%	60+	Науково-промисловий центр, попит від ІТ та виробництва
Одеська область	~4-6%	50+	Портовий регіон, торгівля та логістика
Львівська область	~3-5%	40+	Зростаючий центр ІТ та МСБ, близькість до ЄС
Інші регіони	~10-17%	~130+	Менша концентрація, переважно місцеві САД для локального бізнесу

Джерело: складено автором на основі [28].

Як свідчать дані табл. 2.4, понад 60% ринку аудиторських послуг зосереджено в м. Київ та Київській області, де концентруються офіси міжнародних компаній та штаб-квартири великих вітчизняних холдингів. Регіональна нерівномірність зумовлена передусім концентрацією промислового та фінансового потенціалу в окремих областях і відображає загальну асиметрію економічного розвитку країни [28]. Для регіональних компаній рівня ТОВ «АКЦ» це означає потенціал для розвитку у власному географічному сегменті без прямого зіткнення з потужністю столичних лідерів.

Суттєвий вплив на формування ринку справляє і тривале перебування України в стані повномасштабного збройного конфлікту від лютого 2022 р. Воєнний стан породив як нові загрози для ринку, так і нові можливості. Серед

викликів - зниження платоспроможності замовників, релокація підприємств та скорочення кількості обов'язкових аудитів через форс-мажорні обставини. Разом з тим виникли нові запити: відновлення бухгалтерського обліку після пошкодження або знищення документації, аудит підприємств для залучення іноземного фінансування на відновлення, консалтинг у сфері страхових відшкодувань та реструктуризації активів.

Процес євроінтеграції України, що набрав прискорення після надання статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 р., суттєво підвищує вимоги до стандартів бухгалтерського обліку та аудиту. Адаптація до вимог Директиви ЄС №2013/34/ЄС про річну фінансову звітність, Директиви №2006/43/ЄС про обов'язковий аудит та нового регламенту CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) потребує від аудиторських компаній постійного оновлення компетенцій і розширення спектра послуг у напрямі звітності зі сталого розвитку. Для середніх аудиторських компаній кшталту ТОВ «АКЦ» відповідність цим вимогам стає як стратегічним орієнтиром, так і конкурентним диференціатором.

Помітним трендом, що трансформує конкурентне середовище, є прискорена цифровізація аудиторської та бухгалтерської діяльності. Впровадження в Україні єдиної таксономії звітності у форматі iXBRL на основі стандартів МСФЗ, поширення хмарних бухгалтерських платформ, а також розвиток систем електронного документообігу змінюють природу аудиторської роботи та вимоги до кваліфікації фахівців [19]. Компанії, здатні інтегрувати традиційний аудиторський супровід з цифровими технологіями - як це реалізовано у ТОВ «АКЦ» через ІТ-напрямок - отримують конкурентну перевагу у залученні технологічно орієнтованих клієнтів.

Ринок консалтингових послуг в Україні також демонструє динамічний розвиток у 2025 р. Консалтинговий ринок характеризується значною різноманітністю бізнес-моделей: глобальні мережі формують лідерство за рахунок масштабу та міжнародної репутації, тоді як локальні компанії конкурують через вузьку галузеву спеціалізацію та гнучкість обслуговування

[29]. Найширший сервісний портфель у цьому сегменті мають Deloitte (13 напрямів консалтингу) та McKinsey & Company (13 напрямів), тоді як менші гравці обмежуються 3-5 спеціалізованими напрямками [29]. ТОВ «АКЦ» займає проміжну позицію, пропонуючи 7 взаємопов'язаних напрямів і орієнтуючись на комплексне, а не нішеве обслуговування

Підсумовуючи аналіз ринку, слід виокремити характерні риси конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «АКЦ»:

1. Висока концентрація ринку у верхньому сегменті: близько 58% належить «Великій четвірці»;
2. Значна кількість дрібних гравців у нижньому та середньому сегментах (понад 700 малих SAD);
3. Зростаючий попит на комплексне обслуговування МСБ при дефіциті відповідних пропозицій;
4. Вплив євроінтеграційних вимог стимулює попит на нові види послуг;
5. Цифровізація перетворюється на базову конкурентну вимогу;
6. Воєнний фактор породжує як обмеження, так і специфічні нові ринкові ніші.

Визначені ринкові характеристики безпосередньо обумовлюють стратегію конкурентної поведінки ТОВ «АКЦ» та визначають набір інструментів, за допомогою яких Компанія може зміцнювати свої позиції в умовах загострення конкуренції.

2.3 Дослідження конкурентів та оцінка конкурентних позицій

підприємства

Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» потребує використання систематизованого методологічного інструментарію, що дозволяє перейти від описового аналізу галузі до кількісно та якісно обґрунтованих висновків щодо конкурентної позиції підприємства. У рамках цього підрозділу застосовано три взаємодоповнювальні аналітичні підходи:

аналіз конкурентних сил за М. Портером, порівняльний аналіз конкурентів та SWOT-аналіз, а також матриця конкурентного профілю (КФУ-аналіз). Методологічна коректність поєднання зазначених інструментів забезпечується тим, що кожен з них досліджує конкурентне середовище на різному рівні деталізації: галузевому, міжфірмовому і внутрішньофірмовому відповідно.

Концепція п'яти конкурентних сил М. Портера є базовим аналітичним фреймом для оцінки галузевої привабливості та конкурентного тиску [7]. Результати застосування моделі до аудиторсько-консалтингового ринку України у сегменті МСБ відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера для ринку аудиторсько-консалтингових послуг у сегменті МСБ України (2025 р.)

Сила конкуренції	Рівень впливу	Оцінка (1-5)	Основні фактори
Загроза нових конкурентів	Середній	3	Реєстрація в ОСНАД, атестація аудиторів, вимоги до страхування відповідальності обмежують вхід, але не унеможливають його
Ринкова сила постачальників	Низький	2	Основний «постачальник» - кваліфіковані кадри; дефіцит сертифікованих аудиторів посилює вплив
Ринкова сила покупців	Середньо-високий	4	Значна кількість альтернативних постачальників, чутливість МСБ до ціни, зростання вимог до якості послуг
Загроза продуктів-замінників	Середній	3	Онлайн-платформи обліку, хмарні сервіси, штатні бухгалтери - часткові замінники для базових послуг
Суперництво в галузі	Високий	4	807 офіційних САД, виражена цінова конкуренція у сегменті МСБ, нецінова - у сегменті великих клієнтів

Джерело: складено автором на основі [7].

Аналіз даних табл. 2.5 дозволяє сформулювати декілька ключових висновків. По-перше, загроза нових конкурентів у галузі є помірною: реєстрація в ОСНАД, проходження атестації та вимоги до страхування відповідальності суб'єкта аудиторської діяльності створюють певні бар'єри входу, однак не унеможливають появу нових гравців. Практика свідчить, що частина аудиторів, які залишили великі компанії, відкривають власні практики або невеликі аудиторські фірми, поповнюючи конкурентне поле у сегменті МСБ.

По-друге, ринкова сила покупців у сегменті МСБ є відносно високою. Клієнти мають широкий вибір серед більш ніж 700 малих і середніх аудиторських компаній, демонструють чутливість до ціни і схильність до порівняльного аналізу пропозицій перед укладанням договору. Тиск покупців посилюється тим, що витрати на зміну постачальника послуг є відносно низькими, якщо клієнт не перебуває на постійному аутсорсинговому обслуговуванні.

По-третє, загроза продуктів-замінників є реальною і зростаючою, особливо у сегменті базового бухгалтерського обліку. Хмарні платформи автоматизації обліку (зокрема, Вчасно, М.Е.Дос, LIGA360 та подібні), а також штатні бухгалтери є функціональними замінниками для найпростіших потреб МСБ. Однак для задач аудиту, юридичного захисту та управлінського консалтингу повноцінних автоматизованих замінників наразі не існує, що зберігає роль аудиторських компаній.

Загальна оцінка галузевої привабливості свідчить про середній рівень конкурентного тиску. Попри виражене суперництво в галузі, розумний рівень ринкової сили покупців та помірна загроза замінників залишають достатній простір для сталої діяльності ТОВ «АКЦ» за умови чіткого позиціювання та якісного обслуговування цільової аудиторії.

Ідентифікація прямих конкурентів ТОВ «АКЦ» базується на критеріях співставності: відповідність за цільовим сегментом (МСБ), схожість спектра послуг та відсутність належності до «Великої четвірки». До кола основних

конкурентів на відповідному ринковому сегменті можна зарахувати такі компанії:

- EBS Group - консалтингово-аутсорсингова компанія, що діє з 2005 р. і пропонує управлінський консалтинг, бухгалтерський та IT-аутсорсинг, HR-консалтинг [21];
- Аудиторська фірма «КиївАудит» - компанія з більш ніж 30-річним досвідом, спеціалізована в аудиті фінансової звітності, таксономії iXBRL та аудиті СУІБ [20];
- Аудиторська фірма «Контракти-Аудит» - незалежна фірма, що надає аудиторські, консультаційні та юридичні послуги з 1995 р. [16];
- Група компаній «Де Візу» - аудиторська та оцінювальна компанія, яка стабільно входить до Топ-20 аудиторських фірм України [17];

Порівняльний аналіз конкурентів у розрізі ключових параметрів конкурентного позиціонування наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Порівняльний аналіз ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» та основних конкурентів за ключовими параметрами

Критерій	ТОВ АКЦ	EBS Group	КиївАудит	Контракти-Аудит	Де Візу
Спектр послуг	Комплексний (7 напрямів)	Комплексний (8 напрямів)	Середній (5 напрямів)	Аудит + консалтинг	Аудит + оцінка
Цінова категорія	Середня	Вище середнього	Середня	Середня	Середня
IT-спеціалізація	Так (1С, ERP)	Так (IT консалтинг)	XBRL, СУІБ	Ні	Ні
Охорона праці	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Юридичні послуги	Так (адвокати)	Так	Ні	Так	Ні
Досвід на ринку	Понад 10 років	З 2005 р.	З 1991 р.	З 1995 р.	Понад 10 років
Міжнародна мережа	Ні	Ні	Ні	Ні	Так (група)
Цільовий сегмент	МСБ, середні компанії	МСБ, великий бізнес	Середній та великий бізнес	МСБ	Середній бізнес

Джерело: складено автором на основі [16, 17, 20, 21]

Зіставлення даних табл. 2.6 виявляє характерну диференціацію між учасниками аналізованого сегменту, яка проявляється одразу в кількох вимірах: спектрі послуг, масштабі присутності, організаційній структурі та маркетинговій активності. Отримана картина свідчить не лише про поточний розподіл ринкових позицій, а й про потенційні траєкторії розвитку кожного з гравців.

ТОВ «АКЦ» вирізняється найбільш широким охопленням суміжних послуг серед порівнюваних компаній: наявність власного напрямку охорони праці є унікальною конкурентною характеристикою в аналізованій групі. Жоден з інших учасників порівняння не поєднує в одному портфелі кадрового консалтингу, аутсорсингу та нормативного супроводу з питань безпеки праці. Це формує принципово відмінну від конкурентів ціннісну пропозицію для замовників, які одночасно потребують оптимізації кадрового адміністрування і забезпечення відповідності вимогам трудового законодавства. Особливо актуальним такий комплексний підхід є для підприємств виробничого сектору, будівельних організацій і суб'єктів логістичної галузі, де питання охорони праці не є факультативними, а становлять обов'язкову складову операційної відповідності.

Разом з тим аналіз виявляє і певні структурні обмеження позиції ТОВ «АКЦ». Відсутність приналежності до міжнародної мережі є спільним обмеженням для більшості локальних гравців, однак його вплив на конкурентоспроможність неоднорідний. Для клієнтів із суто національним контуром операцій цей фактор практично не є значущим. Натомість для підприємств з іноземним капіталом, зовнішньоекономічною діяльністю або потребою узгодження HR-практик з корпоративними стандартами материнської структури відсутність міжнародного бренду може бути реальним бар'єром при виборі консультанта. Ця обставина обмежує природний ринковий ареал ТОВ «АКЦ» переважно сегментом вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу, а також окремих великих компаній, що не мають жорстких вимог щодо міжнародної акредитації постачальника послуг.

EBS Group демонструє близьке до ТОВ «АКЦ» позиціонування за структурою портфеля, однак є більшою та відомішою організацією з більш розвиненою маркетинговою присутністю. Компанія системно інвестує у формування впізнаваності бренду через участь у галузевих заходах, публікації аналітичних матеріалів і присутність у медіапросторі, що забезпечує їй вищий рівень довіри серед потенційних клієнтів при первинному зверненні. Водночас ширший масштаб EBS Group означає і вищий рівень накладних витрат, що транслюється в ціновий рівень послуг: за спостереженнями ринку, середній чек EBS Group суттєво перевищує відповідний показник ТОВ «АКЦ», що створює для останньої природне цінове вікно в сегменті замовників середнього рівня бюджету.

Порівняння маркетингової присутності учасників ринку демонструє, що конкурентна боротьба в цьому сегменті дедалі більше переміщується з площини якості послуг у площину видимості та репутаційного капіталу. Компанії, здатні сформувати впізнаваний бренд і забезпечити стабільний потік органічних звернень, отримують суттєву перевагу над тими, хто спирається виключно на «сарафанне радіо» та особисті зв'язки. ТОВ «АКЦ» у цьому вимірі поступається як EBS Group, так і кільком іншим порівнюваним компаніям, що потребує цілеспрямованого розвитку маркетингового блоку.

Окремої уваги заслуговує позиціонування компаній, що спеціалізуються на вузьких сегментах HR-ринку: підборі персоналу, аутстафінгу або навчанні. Такі гравці не є прямими конкурентами ТОВ «АКЦ» в повному спектрі послуг, однак конкурують із нею на рівні окремих напрямів і нерідко є прямими суперниками в конкретних тендерних процедурах або переговорах з клієнтами. Їхня сильна сторона полягає у фокусі та глибині: вузька спеціалізація дозволяє накопичувати специфічну експертизу та формувати потужніший бренд у своїй ніші. Відповідно, коли клієнт шукає виключно послуги рекрутингу або тренінгів, вузькоспеціалізований гравець може виглядати переконливіше, ніж багатoproфільна компанія. ТОВ «АКЦ» компенсує цей ризик саме комплексністю пропозиції: здатністю закривати кілька потреб клієнта в рамках

одного договору, що знижує транзакційні витрати замовника та формує стійкіші партнерські відносини.

Аналіз конкурентних позицій в частині цифрової присутності свідчить про загальну нерівномірність галузі. Переважна більшість локальних HR-консалтингових компаній не має сформованої стратегії контент-маркетингу, SEO-просування чи активних каналів у соціальних мережах. Ця ситуація є характерною і для ТОВ «АКЦ», і для частини конкурентів, тоді як EBS Group та кілька інших великих гравців демонструють значно системніший підхід. Відставання в цифровому маркетингу особливо відчутне з огляду на те, що первинний пошук постачальника HR-послуг у 2024-2025 роках переважно здійснюється онлайн. За даними галузевих оглядів, частка первинних контактів, що розпочинається з інтернет-пошуку або звернення через сайт, стабільно перевищує 60% у сегменті B2B послуг, що робить цифрову видимість критично важливою умовою залучення нових клієнтів.

Структурна характеристика конкурентного середовища, відображена в табл. 2.6, фіксує ринок у стані активної консолідації. Компанії середнього розміру прагнуть розширити портфель послуг, тоді як дрібні гравці або зосереджуються на вузьких нішах, або поступово втрачають позиції внаслідок нестачі ресурсів для системного розвитку. Великі компанії та мережеві структури зміцнюють свої позиції завдяки economies of scale і брендовому капіталу. В цьому контексті ТОВ «АКЦ» займає проміжну позицію: достатньо велику, щоб пропонувати комплексні послуги, але ще не достатньо помітну, щоб автоматично потрапляти до короткого списку при виборі постачальника.

Важливим виміром конкурентного аналізу є також технологічна зрілість учасників ринку. Автоматизація HR-процесів, впровадження HRM-систем, цифровий кадровий документообіг і аналітика персоналу стають дедалі вагомішими критеріями вибору консультанта. Замовники, що вже впровадили або планують впроваджувати сучасні цифрові рішення, зацікавлені в постачальниках, здатних не просто надавати класичні консалтингові послуги, а й супроводжувати цифрову трансформацію HR-функції. За даними табл. 2.6,

рівень технологічної оснащеності і готовності до цифрового супроводу серед порівнюваних компаній суттєво різняться: провідні гравці вже формують відповідні компетенції, тоді як більшість локальних учасників поки що обмежується традиційними форматами надання послуг.

Для ТОВ «АКЦ» ця тенденція має стратегічне значення. З одного боку, відставання в технологічному вимірі може стати суттєвим бар'єром при роботі з великими клієнтами, що мають розвинену цифрову інфраструктуру. З іншого боку, саме в цьому напрямі компанія має реальну можливість здійснити якісний стрибок без суттєвих капіталовкладень: інтеграція хмарних HR-інструментів і партнерство з розробниками HRM-рішень можуть забезпечити швидке нарощування технологічних компетенцій.

Підсумовуючи порівняльний аналіз, можна виділити ключові конкурентні диференціатори ТОВ «АКЦ» в аналізованому середовищі:

- унікальне поєднання кадрового консалтингу та охорони праці як єдиний комплексний продукт;
- цінове позиціонування нижче рівня великих мережових гравців за збереження широкого спектру послуг;
- гнучкість у формуванні індивідуальних рішень без стандартизованих пакетів;
- практичний досвід супроводу підприємств виробничого й логістичного профілю.

Разом з тим аналіз виявив і системні слабкі сторони, що обмежують конкурентний потенціал компанії:

- недостатній рівень маркетингової присутності та впізнаваності бренду;
- відсутність міжнародних акредитацій і мережової приналежності;
- обмежений рівень цифрової зрілості порівняно з провідними гравцями;
- залежність від особистих зв'язків і рекомендацій у каналах залучення клієнтів.

Таким чином, конкурентна позиція ТОВ «АКЦ» є міцною в нішевому вимірі, однак залишається вразливою на рівні ринкової видимості та

технологічної готовності. Виявлені диспропорції утворюють вихідну базу для формування рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії компанії, що складає предмет третього розділу дослідження.

Центральним аналітичним інструментом у дослідженні внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування ТОВ «АКЦ» виступає SWOT-аналіз. Матрицю SWOT сформовано на основі аналізу порталу Компанії, офіційних даних ОСНАД, галузевих рейтингів та результатів дослідження конкурентів і ринку, проведеного в рамках розділу 2.2, що дозволяє забезпечити її аналітичну обґрунтованість. Результати SWOT-аналізу відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. SWOT-аналіз ТОВ «Аудит Консалтинг Центр»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Комплексний пакет послуг в одній компанії (аудит, бухгалтерія, право, ІТ, охорона праці) - Міждисциплінарна команда: аудиторів, адвокати, бухгалтери та ІТ-програмісти - Гнучка цінова політика, орієнтована на МСБ - Індивідуальний підхід до клієнта та оперативна комунікація - Досвід роботи з підприємствами різних галузей економіки - Можливість повного циклу «реєстрація - облік - аудит - захист»	- Обмежена впізнаваність бренду порівняно з компаніями-мережами - Відсутність міжнародної акредитації та приналежності до глобальних мереж - Обмежений штат, що звужує можливості для одночасного ведення великих проєктів - Недостатній рівень цифрового маркетингу та онлайн-просування - Відносно вузька географія надання послуг
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Процес євроінтеграції України підвищує вимоги до прозорості бізнесу та звітності - Зростаючий попит на аутсорсинг фінансових та юридичних функцій серед МСБ - Розширення послуг для резидентів Дія Сіті та ІТ-компаній - Попит на послуги з відновлення обліку та реструктуризації після воєнного стану - Зростаючий ринок управлінського консалтингу для підприємств, що залучають іноземне фінансування - Цифровізація: впровадження XBRL, хмарних систем обліку відкриває нові ніші	- Агресивна цінова конкуренція з боку малих компаній та приватних аудиторів - Продовження збройного конфлікту знижує платоспроможність замовників - Відтік кваліфікованих кадрів за кордон скорочує пропозицію аудиторів - Постійне ускладнення законодавчої бази підвищує вимоги до оновлення компетенцій - Тиск з боку технологічних платформ-замінників у сегменті базового бухгалтерського обліку

Джерело: складено автором на основі [10 с. 68, 16]

Аналіз матриці, відображеної в табл. 2.7, дозволяє виявити декілька стратегічних кореляцій між квадрантами. Поєднання сильної сторони «комплексний пакет послуг» з можливістю «зростаючий попит на аутсорсинг серед МСБ» утворює стратегічну SO-диспозицію, що дозволяє Компанії нарощувати аутсорсинговий бізнес через активне просування переваг єдиного постачальника. Водночас поєднання слабкої сторони «обмежений штат» із загрозою «відтік кваліфікованих кадрів» формує WT-ризик, що вимагає інвестицій у утримання персоналу та розвиток партнерської мережі.

Реалізація стратегії WO - усунення слабких сторін за рахунок використання можливостей - може полягати у розвитку цифрового маркетингу для підвищення впізнаваності бренду (усунення слабкої сторони) з опорою на зростаючий попит ринку після євроінтеграційних стимулів (використання можливості). Аналогічно, стратегія ST - захист від загроз через сильні сторони - реалізується шляхом акцентування на ІТ-компетентності Компанії (сильна сторона) для протидії тиску цифрових заміників (загроза).

Для кількісного підтвердження конкурентної позиції ТОВ «АКЦ» використано метод матриці конкурентного профілю (Competitive Profile Matrix - CPM). Матриця побудована на основі оцінки ключових факторів успіху (КФУ) галузі з урахуванням вагових коефіцієнтів, що відображають значущість кожного фактора для досягнення стійкої конкурентної позиції у цільовому сегменті. Результати представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Матриця конкурентного профілю ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» (оцінка від 1 до 4, де 4 - найкраща позиція)

Ключовий фактор успіху	Вага	ТОВ АКЦ (оцінка / зваж.)	EBS Group (оцінка / зваж.)	КиївАудит (оцінка / зваж.)	Де Візу (оцінка / зваж.)
Якість аудиторських послуг	0,20	3 / 0,60	4 / 0,80	4 / 0,80	3 / 0,60
Широта спектра послуг	0,15	4 / 0,60	4 / 0,60	3 / 0,45	3 / 0,45

Ключовий фактор успіху	Вага	ТОВ АКЦ (оцінка / зваж.)	EBS Group (оцінка / зваж.)	КиївАудит (оцінка / зваж.)	Де Візу (оцінка / зваж.)
Репутація та довіра клієнтів	0,20	3 / 0,60	4 / 0,80	4 / 0,80	4 / 0,80
Цінова доступність	0,15	4 / 0,60	3 / 0,45	3 / 0,45	3 / 0,45
Компетентність персоналу	0,15	3 / 0,45	4 / 0,60	4 / 0,60	4 / 0,60
Цифровізація та IT-підтримка	0,10	4 / 0,40	4 / 0,40	3 / 0,30	2 / 0,20
Клієнтський сервіс та комунікація	0,05	4 / 0,20	3 / 0,15	3 / 0,15	3 / 0,15
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	1,00	3,45	3,80	3,55	3,25

Джерело: складено автором на основі [25, 29].

Зважена оцінка конкурентного профілю, відображена в табл. 2.8, свідчить про таке: ТОВ «АКЦ» отримало загальний зважений бал 3,45, що є конкурентоспроможним значенням, але поступається рівню EBS Group (3,80) та КиївАудит (3,55). Водночас Компанія перевищує показник «Де Візу» (3,25). Порівняльний розрив зумовлений передусім нижчими оцінками за факторами «репутація та довіра клієнтів» і «компетентність персоналу», де більш давні гравці мають накопичений ресурс довіри.

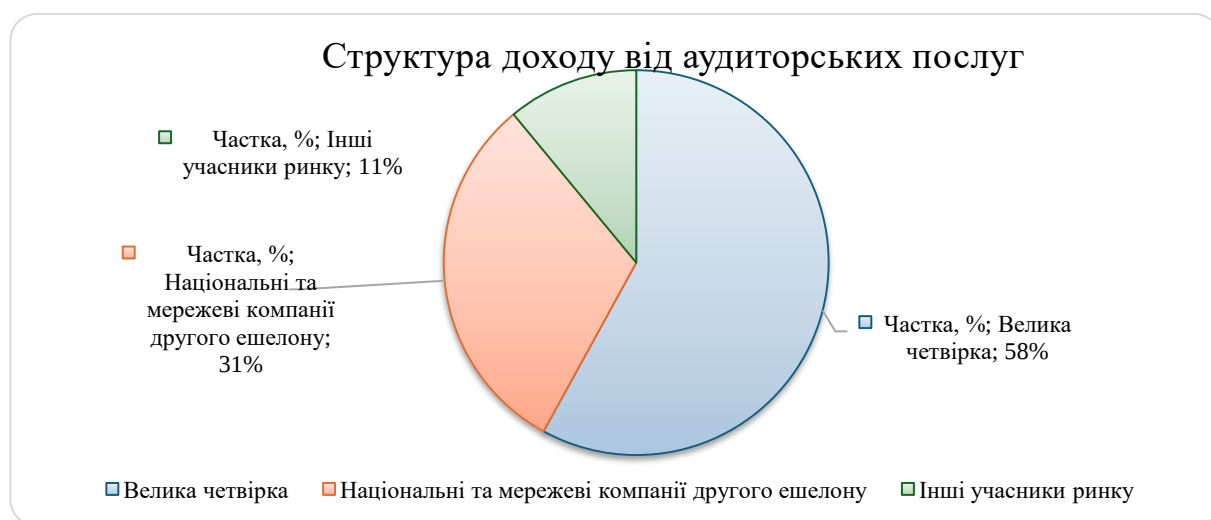


Рис. 2.1. Структура доходу від аудиторських послуг провідних компаній України (2024 р.)

Джерело: побудовано автором за джерелами [29].

Структуру доходу від аудиторських послуг провідних компаній ринку, відображену на рис. 2.1, сформовано за даними дослідження Top Lead, опублікованого LIGA.net у червні 2025 р. [29]. Діаграма наочно ілюструє домінуючу позицію «Великої четвірки» (58%) відносно національних та мережевих компаній другого ешелону (31%) та решти учасників ринку (11%), що підтверджує висновки, сформульовані в підрозділі 2.2.

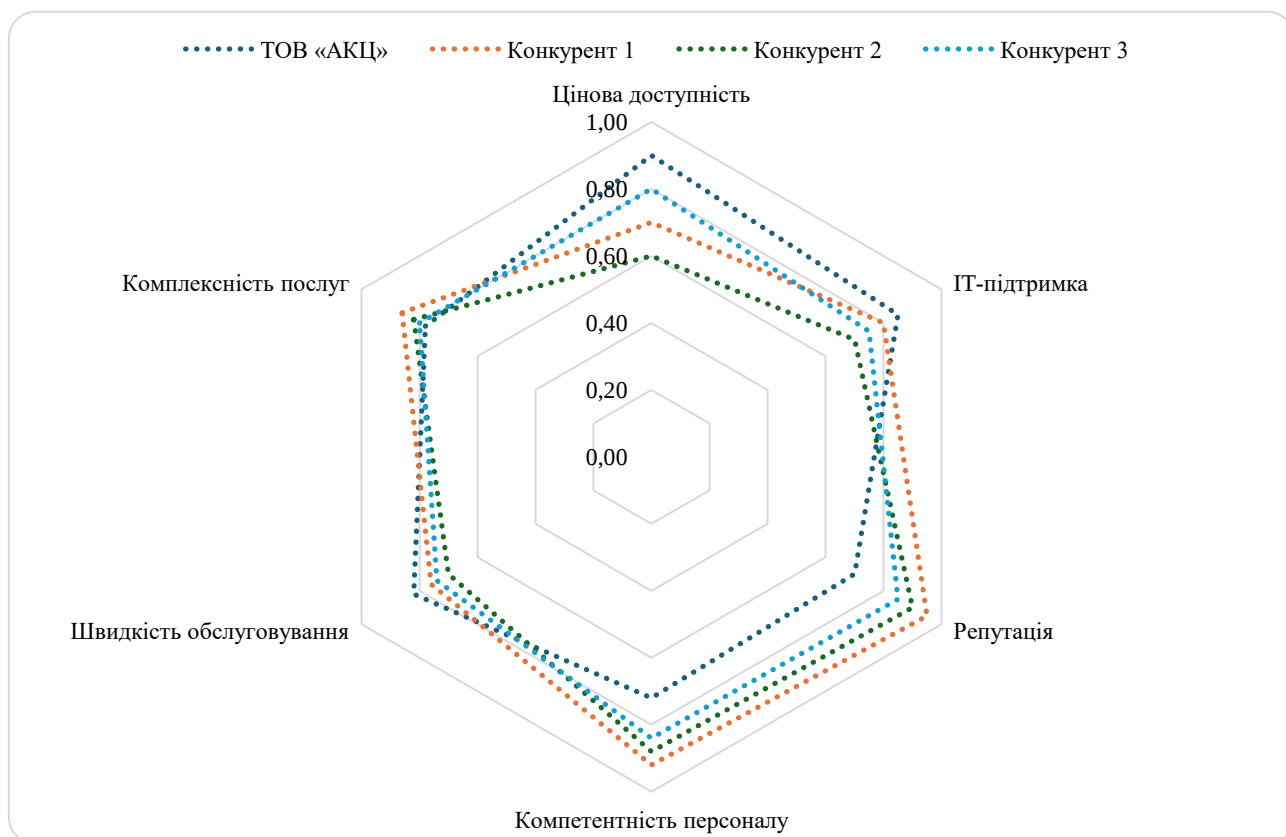


Рис. 2.2. Конкурентний профіль ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» та основних конкурентів (2025 р.)

Джерело: побудовано автором за джерелами [29].

Конкурентний профіль, відображений на рис. 2.2, побудовано на основі зважених оцінок матриці КФУ (табл. 2.8). Радарна діаграма дозволяє візуально ідентифікувати конкурентні переваги та прогалини ТОВ «АКЦ» відносно кожного з порівнюваних гравців. Видно, що за факторами «цінова доступність» та «ІТ-підтримка» Компанія займає лідируючі або рівноцінні позиції, тоді як розрив у «репутації» та «компетентності персоналу» є зоною, що потребує стратегічної уваги.

Показово, що за факторами «широта спектра послуг», «цінова доступність» та «цифровізація та ІТ-підтримка» ТОВ «АКЦ» отримало оцінки не нижче конкурентів або перевищує їх. Саме ці параметри слугують основою конкурентної стратегії Компанії в поточних умовах і є ресурсом, на який слід спиратися при формуванні подальших стратегічних рішень.

Для системного розуміння конкурентних позицій ТОВ «АКЦ» необхідно розглянути профілі основних конкурентів окремо. EBS Group - консалтингова компанія, заснована у 2005 р., яка позиціонує себе як надійного партнера для бізнесу з акцентом на управлінський консалтинг та аутсорсинг [21]. Компанія входить до числа лідерів за загальним доходом серед САД у 2024 р., маючи розгалужену структуру сервісних напрямів і добре відомий бренд у корпоративному середовищі. Водночас EBS дещо поступається ТОВ «АКЦ» за ціновою доступністю та не має власного напрямку охорони праці.

КиївАудит - одна зі старіших компаній ринку, заснована у 1991 р. і внесена до Реєстру аудиторських фірм ще у 2001 р. [20]. Компанія спеціалізована переважно на класичному аудиті фінансової звітності, з розвиненою експертизою у галузі МСФЗ та сучасних технологічних інструментів (iXBRL, СУІБ). Нижчий рівень сервісної широти (порівняно з ТОВ «АКЦ») компенсується глибокою галузевою репутацією та тривалою клієнтською базою у сегменті середнього та великого бізнесу.

Група компаній «Де Візу» стабільно присутня у рейтингах Топ-15-20 аудиторських компаній України [29]. Компанія поєднує аудиторські послуги з оцінювальною діяльністю, що є її нішевою перевагою. Разом з тим за показниками ІТ-підтримки та охорони праці «Де Візу» суттєво поступається ТОВ «АКЦ», що підтверджується оцінками в матриці конкурентного профілю. Загальна оцінка «Де Візу» (3,25) є найнижчою серед аналізованих конкурентів, що вказує на певну стратегічну вузькість компанії.

Аудиторська фірма «Контракти-Аудит», що діє з 1995 р., зосереджена передусім на аудиторсько-консультаційних послугах з розвиненою

інфраструктурою клубу бухгалтерів і навчального центру [18]. Ця особливість дозволяє компанії формувати лояльну аудиторію серед практикуючих бухгалтерів і отримувати нових клієнтів через навчальний канал - стратегія, яка не характерна для ТОВ «АКЦ» і може розглядатися як потенційний напрям розвитку.

Узагальнення результатів конкурентного аналізу дозволяє сформувати цілісне уявлення про ринкову позицію ТОВ «АКЦ». Компанія займає нішу «комплексного провайдера для МСБ» і конкурує з поодинокими гравцями, які подібно намагаються об'єднати декілька послуг під одним дахом. Ключові конкурентні переваги Компанії - ширина спектра при помірній ціні та наявність ІТ-компетенцій - є реальними ринковими диференціаторами у відповідному сегменті. Водночас основні конкурентні ризики пов'язані з репутаційним розривом порівняно з більш давніми гравцями і обмеженою масштабованістю в умовах кадрового дефіциту.

Серед чинників, що визначають можливості зміцнення конкурентних позицій ТОВ «АКЦ» у поточному стратегічному горизонті, варто акцентувати на таких:

1. Розвиток цифрового просування для підвищення впізнаваності бренду серед МСБ-аудиторії;
2. Поглиблення ІТ-компетенцій через освоєння сучасних хмарних платформ і XBRL-технологій;
3. Залучення нових клієнтів у нішах, що виникли внаслідок воєнних умов (відновлення обліку, страхові консультації);
4. Формування партнерської мережі з юридичними та фінансовими структурами для розширення каналів продажів;
5. Побудова програм лояльності та реферальних механізмів для стимулювання клієнтської бази;
6. Вкладення у безперервний розвиток персоналу з урахуванням євроінтеграційних вимог до аудиторських стандартів.

Проведений аналіз конкурентного середовища підтверджує, що ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» обіймає обґрунтовану, але не захищену від тиску ринкову нішу. Подальше зміцнення конкурентоспроможності вимагає системного підходу до управління стратегічними перевагами: не лише їх збереження, а й активного розвитку відповідно до мінливих запитів ринку. Детальніший виклад рекомендацій щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності Компанії представлено у розділі 3.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АУДИТ КОНСАЛТИНГ ЦЕНТР»

3.1 Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку

консалтингових послуг

Конкурентна стратегія підприємства являє собою систему взаємопов'язаних рішень, спрямованих на досягнення та утримання стійкої ринкової позиції в умовах конкурентного середовища. В академічній традиції стратегічного менеджменту обґрунтування конкурентної стратегії нерозривно пов'язане з концепцією М. Портера, який виокремив три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [7]. Для підприємств сфери аудиторських і консалтингових послуг стратегія диференціації або зосередженої диференціації є найбільш органічним вибором, оскільки конкурентні переваги формуються тут через якість, повноту і унікальність сервісного портфелю, а не через ціновий демпінг.

Результати аналізу конкурентного середовища ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» (далі - ТОВ «АКЦ»), здійсненого у розділі 2, дозволяють визначити стратегічний вибір Компанії на основі трьох критеріїв. За критерієм наявних переваг, Компанія демонструє найвищі оцінки за параметрами «широта спектра послуг», «цінова доступність» та «цифровізація та ІТ-підтримка» - відповідно до матриці конкурентного профілю (табл. 2.8). За критерієм цільового сегменту, базовим ринком є малий і середній бізнес (МСБ), де великі гравці мають обмежену присутність. За критерієм конкурентного тиску, суперництво в галузі є виражено інтенсивним, проте концентрується переважно в сегменті базових облікових послуг, тоді як у сегменті комплексного аудиторсько-консалтингового обслуговування конкурентне середовище залишається менш перевантаженим.

Сукупність зазначених чинників обумовлює вибір стратегії зосередженої диференціації (focused differentiation) у сегменті МСБ як оптимальної для ТОВ «АКЦ». Змістом цієї стратегії є формування унікальної ціннісної пропозиції для

обраного цільового сегменту завдяки чітко окресленому переліку диференціюючих параметрів, недоступних або маловживаних серед конкурентів. Конкурентну стратегію ТОВ «АКЦ» можна сформулювати так: стати незамінним комплексним діловим партнером для підприємств МСБ, пропонуючи повний цикл сервісів - від реєстрації бізнесу до аудиту, правового захисту та цифровізації обліку - за умовами цінової доступності та індивідуального підходу.

Для забезпечення операційної обґрунтованості зазначена стратегія потребує конкретизації у чотирьох стратегічних напрямках. Як показано в табл. 3.1, матриця стратегічних пріоритетів дозволяє зіставити сильні та слабкі сторони Компанії з ринковими можливостями і загрозами, виявленими у підрозділі 2.3, та на цій основі сформулювати конкретні стратегічні пріоритети.

Таблиця 3.1. Матриця стратегічних пріоритетів ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» на основі SWOT-аналізу

Стратегічний тип	Поєднання факторів	Стратегічний пріоритет	Конкретні дії
SO (сила + можли-вість)	Комплексний сервіс + зростання попиту на аутсорсинг серед МСБ	Активний розвиток аутсорсингової моделі обслуговування	Просування пакетів аутсорсингу; акцент на принципі «єдиного вікна»; кастомізація послуг під галузеву специфіку клієнта
WO (слабкість + можли-вість)	Слабкий цифровий маркетинг + зростаючий попит на прозорість та євроінтеграційні сервіси	Підвищення ринкової видимості та освоєння нових ніш через digital-канали	Розвиток SEO, LinkedIn-присутності, вебінарів; запуск ESG-консалтингу; участь у бізнес-асоціаціях
ST (сила + загроза)	ІТ-компетентність + загроза цифрових заміників базового обліку	Захист позиції через технологічне лідерство у сегменті МСБ	Освоєння хмарних облікових платформ і XBRL; позиціонування як технологічно орієнтованого провайдера
WT (слабкість + загроза)	Обмежений штат + відтік кваліфікованих кадрів	Зниження кадрового ризику через розвиток партнерської екосистеми	Залучення субпідрядних спеціалістів; партнерські угоди з юридичними і ІТ-фірмами; програми утримання персоналу

Джерело: складено автором на основі [10 с.78, 16].

Аналіз даних, представлених у табл. 3.1, дозволяє виявити чотири взаємодоповнювальні стратегічні вектори, що визначатимуть конкурентну поведінку ТОВ «АКЦ» у горизонті 2025-2027 рр. Перший - максимізація ціннісної пропозиції для МСБ шляхом поглиблення інтеграції послуг та активного просування принципу «єдиного вікна». Другий - підвищення ринкової видимості через розвиток цифрового маркетингу і зміцнення репутаційного капіталу. Третій - освоєння нових ринкових ніш, що виникають під впливом євроінтеграційних вимог. Четвертий - зниження кадрових ризиків через побудову партнерської екосистеми.

Стратегічний вибір ТОВ «АКЦ» не є суперечністю між зростанням і збереженням поточних позицій. Навпаки, він передбачає органічне поєднання захисту наявних переваг із цілеспрямованим розширенням до сегментів, де Компанія може реалізувати вже сформовані компетенції. Ключовим принципом реалізації стратегії є послідовність: спочатку укріплення сервісного ядра (аудит, бухгалтерський аутсорсинг, ІТ-підтримка), потім розширення на прилеглі ніші (ESG-звітність, управлінський консалтинг для компаній, що залучають іноземне фінансування), а відтак - географічне масштабування.

Таким чином, конкурентна стратегія ТОВ «АКЦ» базується на трьох опорних елементах: підтримці унікальної широти сервісного портфелю в поєднанні з помірним ціноутворенням; активному розвитку цифрових каналів просування для підвищення впізнаваності серед цільової аудиторії МСБ; своєчасному освоєнні нових компетенцій - передусім у сфері ESG-звітності і хмарних облікових систем, - що забезпечать Компанії перевагу першого ходу у нішах, що формуються. Реалізація цієї стратегії потребує конкретних організаційних заходів, детальний виклад яких подано у підрозділі 3.2.

3.2 Заходи щодо підвищення конкурентних переваг підприємства

Конкурентна стратегія реалізується через систему взаємопов'язаних заходів, кожен з яких адресований конкретній проблемі або можливості,

виявленій у ході аналізу. Виходячи зі стратегічних пріоритетів, сформульованих у підрозділі 3.1, пропонується п'ять взаємодоповнювальних пакетів заходів, які у своїй сукупності формують дорожу карту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АКЦ» на 2025-2027 рр.

Захід 1. Розвиток системи цифрового маркетингу та управління онлайн-репутацією. Одним із ключових структурних обмежень ТОВ «АКЦ», виявлених у SWOT-аналізі (табл. 2.7), є недостатній рівень цифрового маркетингу та онлайн-просування. У сегменті МСБ потенційні клієнти у переважній більшості розпочинають пошук постачальника через онлайн-канали, порівнюючи репутацію, послуги та цінову доступність компаній до першого контакту [32]. В умовах 2025 р. відмова від цифрових каналів означає для B2B-підприємств систематичну втрату потенційних клієнтів на користь конкурентів із кращою онлайн-присутністю [36].

Для B2B-сегменту ключовими каналами є SEO (органічний пошуковий трафік), LinkedIn, контент-маркетинг та вебінари [36]. При цьому у B2B-маркетингу важливіша довіра, докази та експертність: якісні кейси, аналітичні матеріали й підтверджений досвід скорочують цикл ухвалення рішення про укладення договору значно ефективніше, ніж цінові знижки. Запропонований комплекс заходів цифрового маркетингу включає:

- розробку SEO-оптимізованого контенту на офіційному сайті Компанії: аналітичні статті, відповіді на типові запитання МСБ, коментарі до змін у законодавстві;
- ведення активної присутності в LinkedIn як основному B2B-каналі: публікація аудиторських кейсів, аналітики, новин регуляторного середовища;
- запуск серії тематичних вебінарів для підприємців (зміни в оподаткуванні, автоматизація обліку, підготовка до перевірок);
- формування системи відгуків та свідчень клієнтів на цифрових платформах (Google Business, профільні реєстри).

Вебінари як інструмент B2B-просування є особливо результативними: дослідження підтверджують, що кількість запитів на демонстрацію послуги після вебінарів зростає в середньому на 56% [36]. Для аудиторсько-консалтингової компанії вебінар виконує подвійну функцію: формує репутацію авторитетного джерела знань і одночасно генерує якісні ліди серед цільової аудиторії.

Захід 2. Формування нового сервісного напрямку: консалтинг у сфері ESG-звітності та підготовки до вимог CSRD. Одним із найперспективніших ринкових сегментів, що формуються під впливом євроінтеграції України, є консалтинг у сфері звітності зі сталого розвитку. У лютому 2025 р. Мінфін України оприлюднив законопроект щодо запровадження звітності із сталого розвитку, що є безпосередньою імплементацією вимог Директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р схвалено Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку відповідно до Європейських стандартів ESRS. Дослідники зазначають, що 2025 рік є переломним: уряд переходить від стратегій до конкретних регуляторних кроків, включаючи імплементацію відповідних директив ЄС [38].

Для аудиторських компаній рівня ТОВ «АКЦ» це означає унікальну ринкову можливість «першого ходу»: підготовка клієнтів до вимог ESG-звітності, консалтинг у сфері ESRS-стандартів та навчання персоналу є послугами, попит на які лише формується, а пропозиція залишається вкрай обмеженою серед локальних провайдерів [38]. Кроки з розвитку цього напрямку включають: направлення 1-2 фахівців на навчальні програми з ESRS/CSRD; розробку консалтингового продукту «Підготовка до ESG-звітності для МСБ»; первинне просування через безкоштовні вебінари; пілотне впровадження з 3-5 постійними клієнтами на пільгових умовах.

Захід 3. Впровадження CRM-системи та програм клієнтської лояльності. Довгострокові клієнтські відносини є основним механізмом забезпечення стабільного доходу для Компанії, особливо в аутсорсинговій

моделі. Асоціація European Business Association фіксує: у 2025 р. аутсорсинг бухгалтерських послуг - це вже не просто зручність, а стратегічне рішення для МСБ, яке забезпечує гарантовану стабільність і захист конфіденційної інформації [34]. Відповідно, компанія, що системно управляє клієнтськими відносинами, отримує конкурентну перевагу у цьому зростаючому сегменті. Впровадження CRM-системи (Zoho CRM, Pipedrive або аналогічних) дозволить систематизувати клієнтські дані, відстежувати стадії взаємодії та формувати аналітику. Поряд із CRM рекомендовано запровадити реферальну програму та програму лояльності для клієнтів на довгострокових аутсорсингових договорах.

Захід 4. Систематичний розвиток персоналу та побудова партнерської мережі. Кадровий ризик, пов'язаний з відтоком кваліфікованих аудиторів, є одним із найбільш системних викликів для Компанії (WT-ризик за SWOT-матрицею). Реагування передбачає два паралельних підходи. Перший - внутрішній: систематичне підвищення кваліфікації персоналу за стандартами МСА, МСФЗ та ESRS; партнерство з вищими навчальними закладами для залучення молодих фахівців. Другий - зовнішній: формалізація субпідрядних відносин із незалежними аудиторами, юридичними бюро та ІТ-консультантами. Це дозволить залучати додаткові компетенції без необхідності збільшення штатного розкладу, знижуючи чутливість до кадрового ринку.

Захід 5. Активізація роботи у нових ринкових нішах. Воєнні умови і процес відновлення економіки формують специфічний попит, розподілений на три категорії: відновлення бухгалтерського обліку та первинної документації після втрати майна внаслідок бойових дій; аудит для залучення іноземного фінансування (гранти ЄС, кредити ЄБРР, програми USAID); консалтинг щодо страхових відшкодувань і реструктуризації активів. Ці послуги характеризуються вираженим попитом і відносно низькою конкуренцією серед локальних провайдерів, що робить їх привабливою нішею. Активізація потребує передусім комунікаційних зусиль: цільового інформування через бізнес-асоціації, ТПП та профільні платформи.

Систематизований план реалізації заходів із зазначенням часових горизонтів, орієнтовного обсягу ресурсів та очікуваних результатів подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Дорогова карта підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» (2025-2027 рр.)

Захід	Горизонт	Термін	Орієнт. витрати, тис. грн	Очікуваний результат	KPI-показник
1. Цифровий маркетинг (SEO, LinkedIn, вебінари, управління відгуками)	Коротко-строковий	1-6 міс.	40-80	Зростання органічного трафіку на 40%; +10-15 нових запитів/міс.	Кількість digital-звернень/міс.
2. ESG/CSRD-консалтинг (навчання персоналу, розробка продукту, пілот)	Середньо-строковий	4-12 міс.	30-60	Новий напрям у портфелі; 3-5 пілотних клієнтів	Дохід від ESG-послуг, %
3. CRM-система та програма клієнтської лояльності	Середньо-строковий	3-9 міс.	15-30	CRR > 87%; скорочення відтоку клієнтів; зростання NPS	CRR; NPS
4. Розвиток персоналу та партнерська мережа (субпідряд, кваліфікація ESRS)	Довгостроковий	6-24 міс.	20-50 /рік	2+ сертифік. фахівці ESRS; 3+ субпідрядних партнери	Кількість партнерів; кваліфік. персоналу
5. Нові ніші (відновлення обліку, аудит для іноземного фінансування)	Коротко-строковий	1-6 міс.	5-10	5-10 нових клієнтів у специфічних нішах	Кількість договорів у нових нішах

Джерело: авторська розробка.

Як свідчать дані табл. 3.2, запропоновані заходи розраховані на послідовну реалізацію у три часові горизонти: короткостроковий (до 6 місяців), середньостроковий (6-12 місяців) та довгостроковий (12-24 місяці). Це дозволяє уникнути надмірного навантаження на організаційні ресурси Компанії та забезпечує поступовий, але стійкий характер конкурентних перетворень.

Пріоритетом першого горизонту є заходи, що формують видимість і відкривають нові канали клієнтського залучення (SEO, LinkedIn, вебінари). Другий горизонт сфокусований на розвитку нових компетенцій (ESG-напрям) та автоматизації управління відносинами (CRM). Третій горизонт передбачає повноцінне розгортання партнерської мережі та закріплення репутаційного капіталу. Дорогову карту реалізації конкурентної стратегії, що ілюструє послідовність заходів за часовими горизонтами, відображено на рис. 3.1.

ГОРИЗОНТ 1 1-6 місяців	ГОРИЗОНТ 2 6-12 місяців	ГОРИЗОНТ 3 12-24 місяці
- Запуск SEO та контент-маркетингу - Активна LinkedIn-присутність - Перший вебінарний цикл - Активізація у нових нішах (відновлення обліку, аудит для фінансування)	- Навчання персоналу ESRS/CSRD - Розробка ESG-продукту та пілот - Впровадження CRM-системи - Запуск програми лояльності	- Масштабування ESG-консалтингу - Формування субпідрядної мережі - Закріплення репутаційного капіталу - Перегляд і корекція KPI

Рис. 3.1. Дорогова карта реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Аудит Консалтинг Центр» (2025-2027 рр.)

Джерело: розроблено автором.

Наведений на рис. 3.1 поділ заходів за горизонтами не є жорстким: частина з них перехрещується або розгортається паралельно. Проте пріоритизація є принциповою - ресурси Компанії обмежені, а послідовне нарощування змін забезпечує кращу керованість результатів. Після першого горизонту Компанія повинна вийти на більш стабільний потік вхідних запитів; після другого - освоїти нові напрями та сформувати базу для масштабування; після третього - досягти помітного покращення репутаційного показника і збільшення частки довгострокових клієнтів.

Сукупність запропонованих заходів не є набором розрізнених тактичних кроків, а утворює цілісну систему конкурентного розвитку, де кожен елемент підсилює інші. Цифровий маркетинг залучає нових клієнтів; CRM утримує наявних; розвиток ESG-компетенцій відкриває нові ніші; партнерська мережа розширює можливості без пропорційного збільшення постійних витрат. Оцінювальний аспект запропонованих заходів розглядається у підрозділі 3.3.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності конкурентної стратегії та заходів її реалізації є невіддільним елементом стратегічного управління. Без систематичного вимірювання результатів будь-яка стратегія залишається декларацією про наміри. У сучасній управлінській практиці для контролю реалізації стратегії застосовують систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє відстежувати прогрес у фінансовому, клієнтському, операційному та розвитковому вимірах [40]. Запропонована система KPI для ТОВ «АКЦ» охоплює чотири рівні ефективності: фінансовий, клієнтський, операційний та рівень розвитку персоналу і компетенцій. Показники представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Система ключових показників ефективності (KPI) реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Аудит Консалтинг Центр»

Рівень	Показник	Базове значення	Ціль (12 міс.)	Відповідальний
Фінансовий	Темп зростання сукупного доходу, %/рік	Поточний	+15-25%	Директор, фінансист
	Частка аутсорсингових договорів у доходах, %	~60%	≥70%	Директор
	Дохід від нових послуг (ESG-консалтинг), % від загального	0%	≥5%	Менеджер ESG-напрямку
Клієнтський	Net Promoter Score (NPS)	Не вимірювався	≥30	Менеджер з якості
	Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR), %	~75-80%	≥87%	CRM-менеджер
	Кількість нових клієнтів за рік, осіб	Поточний рівень	+25-30%	Відділ маркетингу
Операційний	Органічний трафік сайту, відвідувань/міс.	Поточний рівень	+40%	SMM/SEO-спеціаліст
	Конверсія digital-лідів у договори, %	Н/д	≥8%	Менеджер з продажів
	Кількість вебінарів на рік, шт.	0-1	≥6	Відділ маркетингу

Рівень	Показник	Базове значення	Ціль (12 міс.)	Відповідальний
Розвиток персоналу та компетенцій	Кількість фахівців із ESRS/CSRD-підготовкою, осіб	0	≥ 2	HR, директор
	Кількість субпідрядних партнерів у мережі	0-1	≥ 3	Директор
	Частка персоналу, що пройшов навчання за рік, %	<20%	$\geq 60\%$	HR

Джерело: побудовано автором за джерелами [40].

Як показано в табл. 3.3, KPI-система охоплює 12 ключових показників на чотирьох рівнях. Для кожного показника визначено базове значення (поточний стан), цільове значення через 12 місяців і відповідального. Таке структурування забезпечує прозорість відповідальності і конкретність оцінювання, а квартальний перегляд показників дозволить своєчасно коригувати план реалізації стратегії.

На фінансовому рівні ключовим орієнтиром є зростання сукупного доходу Компанії. Виходячи з аналізу ринкових тенденцій - зростання доходів Топ-20 аудиторських компаній на 20% у 2024 р. при скороченні кількості учасників ринку [29] - реалістичним цільовим орієнтиром для ТОВ «АКЦ» є збільшення сукупного доходу на 15-25% у дворічному горизонті. Цей орієнтир ґрунтується не на нарощуванні частки у сегменті великих клієнтів, а на збільшенні кількості аутсорсингових договорів МСБ та введенні нових послуг (ESG-консалтинг, відновлення обліку).

На клієнтському рівні першочерговими є два показники. Перший - коефіцієнт утримання клієнтів (CRR). Для аутсорсингових бізнес-моделей галузеві орієнтири CRR складають 85-90% як мінімально прийнятний рівень; підвищення CRR до 87% є досяжним завданням за умови впровадження CRM та програм лояльності. Другий показник - Net Promoter Score (NPS), що вимірює готовність клієнтів рекомендувати Компанію. Для аудиторсько-консалтингових

компаній нормативний NPS знаходиться у діапазоні 20-40 балів; цільовий показник для ТОВ «АКЦ» - не менше 30 за підсумками першого року реалізації стратегії.

На операційному рівні вимірюється ефективність цифрових каналів залучення. Для B2B-сектору коефіцієнт конверсії лід-у-клієнт у 5-15% вважається задовільним [36]; орієнтир 8% є реалістичним за умови якісного контенту і налагодженої воронки продажів. Збільшення органічного трафіку на 40% за перший рік є досяжним при систематичному контент-маркетингу та SEO.

Компанії передусім за факторами «якість аудиторських послуг» (+0,10 у зваженому виразі), «репутація та довіра клієнтів» (+0,10) і «компетентність персоналу» (+0,08). Сукупна зважена оцінка конкурентного профілю ТОВ «АКЦ» за КФУ-матрицею може зрости з 3,45 до 3,73, що наблизить Компанію до рівня EBS Group (3,80) і забезпечить виражений відрив від «Де Візу» (3,25).

Важливим аспектом оцінки ефективності є аналіз ризиків реалізації запропонованих заходів. Серед основних ризиків слід виокремити:

- ризик недостатнього ROI від digital-маркетингу у короткостроковому горизонті: результати SEO та контент-маркетингу зазвичай проявляються через 6-12 місяців від початку системної роботи;
- ризик конкурентного наслідування: після формування ринку ESG-консалтингу конкуренти можуть розробити аналогічні пропозиції, що скорочуватиме часове вікно переваги першого ходу;
- ризик кадрового дефіциту при масштабуванні нових послуг за обмеженого штату та нерівномірного завантаження;
- ризик організаційного опору при впровадженні CRM та нових процесів управління клієнтськими відносинами.

Для мінімізації зазначених ризиків рекомендовано: поетапне впровадження за принципом мінімально *vida* продукту для кожного нового напрямку; щоквартальний перегляд KPI та оперативне коригування плану; формування резервного бюджету у розмірі 10-15% від загального кошторису на

непередбачувані витрати; залучення зовнішніх консультантів для супроводу критичних проєктів (ESG-навчання, CRM-впровадження).

Загалом, запропонована система заходів та KPI-моніторинг формують цілісний, внутрішньо погоджений механізм реалізації конкурентної стратегії ТОВ «АКЦ». Відповідність між виявленими проблемами (розрив у репутаційному капіталі, слабкість цифрового маркетингу, відсутність ESG-компетенцій), запропонованими заходами та вимірюваними показниками ефективності забезпечує практичну придатність розроблених рекомендацій для застосування у діяльності Компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної наукової роботи сформульовано такі висновки.

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що конкурентоспроможність підприємства у сфері послуг є багатовимірним явищем, що не зводиться до простого цінового порівняння. Вона формується через поєднання ресурсних, репутаційних і реляційних чинників, де стійкість конкурентної переваги залежить від ступеня унікальності пропонування та складності його відтворення конкурентами. Для аудиторсько-консалтингових підприємств ключовими стратегічними ресурсами є кваліфікація персоналу, ширина і глибина сервісного портфелю, технологічна інфраструктура та репутаційний капітал. Методологічним інструментарієм дослідження конкурентного середовища служать: аналіз галузевих сил за М. Портером, SWOT-аналіз, матриця конкурентного профілю та бенчмаркінг - у сукупності вони формують системне уявлення про конкурентну позицію підприємства на трьох рівнях: галузевому, міжфірмовому і внутрішньофірмовому.

2. Аналіз ринку аудиторських, бухгалтерських та консалтингових послуг в Україні виявив виражену олігополістичну структуру: «Велика четвірка» (PwC, KPMG, EY, Deloitte) акумулює близько 58% сукупного доходу від аудиторських послуг у сегменті Топ-20. Водночас кількість суб'єктів аудиторської діяльності скорочується (з приблизно 880 у 2022 р. до 807 у 2024 р.) при одночасному зростанні сукупного доходу провідних компаній на 20% у 2024 р. Це підтверджує одночасну концентрацію ринку і стійкий платоспроможний попит на якісні послуги. Євроінтеграційний процес України формує новий попит - на послуги з підготовки ESG-звітності та аудиту за стандартами ESRS, що відкриває нові ніші для локальних провайдерів. Процеси цифровізації (впровадження iXBRL, хмарних облікових платформ) трансформують природу аудиторської роботи і підвищують стратегічну вагу IT-компетенцій.

3. Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «АКЦ» (EBS Group, КиївАудит, Контракти-Аудит, Де Візу) показав, що Компанія займає нішу «комплексного

провайдера для МСБ» з унікальною перевагою у вигляді поєднання аудиту, бухгалтерського аутсорсингу, юридичних послуг, ІТ-підтримки та охорони праці під одним дахом. Матриця конкурентного профілю визначила загальну зважену оцінку ТОВ «АКЦ» у 3,45 бали, що свідчить про конкурентоспроможну, але не захищену від тиску позицію: Компанія поступається EBS Group (3,80) і КиївАудит (3,55) передусім за параметрами «репутація та довіра» і «компетентність персоналу», проте перевищує «Де Візу» (3,25) і є рівноцінною конкурентам за факторами «широта спектра», «цінова доступність» та «цифровізація».

4. SWOT-аналіз ТОВ «АКЦ» виявив ключові стратегічні кореляції. SO-диспозиція (комплексний сервіс + зростаючий попит на аутсорсинг) визначає основний вектор розвитку; WO-стратегія (усунення слабкості цифрового маркетингу через використання ринкових можливостей євроінтеграції) формує тактику підвищення видимості; ST-стратегія (ІТ-компетентність як відповідь на загрозу цифрових заміників) захищає позицію Компанії; WT-ризик (обмежений штат + кадровий відтік) вимагає системного вирішення через партнерську мережу. Модель п'яти сил Портера зафіксувала середній рівень галузевого тиску: найбільш значущими є суперництво в галузі (оцінка 4/5) і ринкова сила покупців (4/5), тоді як загроза нових конкурентів і продуктів-замінників є помірною.

5. У розділі 3 обґрунтовано конкурентну стратегію зосередженої диференціації у сегменті МСБ як оптимальну для ТОВ «АКЦ». Реалізація стратегії базується на п'яти взаємопов'язаних пакетах заходів: розвиток системи цифрового маркетингу (SEO, LinkedIn, вебінари); формування нового напрямку ESG-консалтингу у відповідь на євроінтеграційні вимоги CSRD; впровадження CRM та програм лояльності; систематичний розвиток персоналу і партнерської мережі; активізація у нових нішах (відновлення обліку після воєнних дій, аудит для іноземного фінансування). Дорогова карта структурує заходи у три часові горизонти до 24 місяців.

6. Оцінку ефективності запропонованих заходів здійснено через систему 12 ключових показників ефективності (KPI) на чотирьох рівнях: фінансовому,

клієнтському, операційному та розвитку. Прогнозована загальна зважена оцінка конкурентного профілю ТОВ «АКЦ» за КФУ-матрицею може зрости з 3,45 до 3,73 у горизонті 12-24 місяців реалізації стратегії. Реалістичним цільовим орієнтиром є зростання сукупного доходу на 15-25%, підвищення коефіцієнта утримання клієнтів до рівня не нижче 87% та формування нового ESG-напрямку з часткою не менше 5% у загальній виручці. Ризики реалізації ідентифіковані та забезпечені відповідними заходами мінімізації.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретної, внутрішньо погодженої системи заходів, придатної для безпосереднього застосування у стратегічному плануванні ТОВ «Аудит Консалтинг Центр». Результати дослідження можуть також бути корисними для інших аудиторсько-консалтингових компаній сегменту МСБ, що функціонують у конкурентних умовах, аналогічних до описаних. Зокрема, методологічний підхід до формування матриці стратегічних пріоритетів на основі SWOT та КФУ-аналізу, а також запропонована КРІ-система можуть бути адаптовані для підприємств суміжних секторів: юридичного, ІТ-аутсорсингу, бухгалтерського обслуговування.

Перспективами подальших досліджень є кількісна верифікація прогнозів через впровадження та моніторинг рекомендованих заходів; порівняльний аналіз ефективності цифрових маркетингових інструментів у B2B-сегменті аудиторського ринку України; а також дослідження ринкового потенціалу ESG-консалтингу після законодавчого закріплення вимог до звітності зі сталого розвитку в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Синечко С. В. Аналіз асортименту конкурентів-виробників на міжнародному ринку при формуванні стратегії підприємства. Економіка і управління. 2024. Вип. 2. С. 93-102. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1_16_50ffe7e27e.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
4. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
6. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 10.03.2026).

7. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
8. Жилінська О. І., Гітько І. В. Ключові інструменти оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнесінформ. 2025. № 2. С. 463-471. URL: <https://oaji.net/articles/2023/727-1746854779.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
9. Яременко С. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. Т. 2, № 16. С. 430-440. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/509> (дата звернення: 10.03.2026).
10. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
11. Сусліков С. В., Клименко М. А. Системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Economy: Realities of Time. 2023. № 3(67). С. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>.
12. Pangarkar N. Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. Global Business and Organizational Excellence. 2024. Vol. 43, Iss. 4. P. 6-18. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joe.22250> (дата звернення: 10.03.2026).
13. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78-93. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522> (дата звернення: 10.03.2026).
14. Вигівська І. М., Клим Н. М., Селецька Д. О. Тенденції розвитку ринку аудиторських послуг: міжнародний та вітчизняний вектори. Економіка,

- управління та адміністрування. 2024. № 4 (106). С. 54-59. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/294994> (дата звернення: 10.03.2026).
15. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 10.03.2026).
 16. Офіційний вебсайт ТОВ «Аудит Консалтинг Центр». URL: <https://audit-centr.com.ua/> (дата звернення: 10.03.2026).
 17. Офіційний вебсайт аудиторської компанії «Де Візу». URL: <https://devisu.ua/uk> (дата звернення: 10.03.2026).
 18. Офіційний вебсайт аудиторської фірми «Контракти-Аудит». URL: <https://audit-consulting.biz/> (дата звернення: 12.03.2026).
 19. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД). Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні (01 липня 2023 року - 30 червня 2024 року). URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=59&lang=en (дата звернення: 12.03.2026).
 20. Офіційний вебсайт аудиторської фірми «КиївАудит». URL: <https://kievaudit.com/> (дата звернення: 12.03.2026).
 21. Офіційний вебсайт консалтингової компанії EBS. URL: <https://www.ebskyiv.com/> (дата звернення: 12.03.2026).
 22. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД). Звіт з моніторингу якості ринку аудиторських послуг та конкуренції (01 січня 2021 - 30 червня 2025 року). URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=59&lang=en (дата звернення: 12.03.2026).
 23. Реєстр аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності. Портал відкритих даних України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/e018486c-5afe-4d33-89dd-5d22ad212a2> (дата звернення: 25.03.2026).
 24. Сиротюк Г. Ринок аудиторських послуг України: стан та перспективи в умовах євроінтеграції. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. URL:

- <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/292> (дата звернення: 25.03.2026).
25. Топ-10 консалтингових компаній в Україні 2025. URL: <https://uba.top/consulting-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 26.03.2026).
26. Audit Invest. Аудит 2025 - чому важливо почати з осені. URL: <https://audit-invest.com.ua/en/articles/blog/audit-2025> (дата звернення: 26.03.2026).
27. Baker Tilly Ukraine. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.bakertilly.ua/en> (дата звернення: 26.03.2026).
28. Ринок аудиторських послуг: аналіз стану. Журнали IndexCopernicus. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1427534> (дата звернення: 26.03.2026).
29. Top Lead / LIGA.net. Рейтинг 20 найбільших аудиторських компаній України 2025 (дані 2024 р.). URL: <https://finance.liga.net/en/infographic-of-the-day/infografica/pwc-outpaces-competitors-who-earns-the-most-from-auditing-in-ukraine> (дата звернення: 26.03.2026).
30. Dengi.ua. ТОП-20 аудиторських компаній в Україні заробили 3,3 млрд: хто лідер. URL: <https://dengi.ua/ua/business/9754999-top-20-auditorskikh-kompanij-v-ukrayini-zarobili-33-mlrd-khto-lider> (дата звернення: 26.03.2026).
31. PwC Україна. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html> (дата звернення: 26.03.2026).
32. Вигівська І. М. та ін. Тенденції розвитку ринку аудиторських послуг. Економіка, управління та адміністрування. 2024. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/294994> (дата звернення: 26.03.2026).
33. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187> (дата звернення: 26.03.2026).

34. Аутсорсинг бухгалтерії у 2025 році: тренд, вигода чи бізнес-необхідність? European Business Association, 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/autsorsyng-buhgalteriyi-u-2025-rotsi-trend-vygoda-chy-biznes-neobhidnist/> (дата звернення: 03.04.2026).
35. Тренди цифрового маркетингу у 2025 році: що потрібно знати, аби залишатися конкурентоспроможними. Kyivstar Business Hub, 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/trendi-czifrovogo-marketingu-u-2025-roczishho-potribno-znati-abi-zalishatisya-konkurentospromozhnimi> (дата звернення: 03.04.2026).
36. B2B-маркетинг 2025: тренди, які змінять ваш підхід до бізнесу. Kyivstar Business Hub, 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/b2-b-marketing-2025-trendi-yaki-zminyat-vash-pidhid-do-biznesu> (дата звернення: 03.04.2026).
37. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. Інклюзивна економіка, 2025, № 2 (08). URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/256 (дата звернення: 03.04.2026).
38. Запровадження звітності зі сталого розвитку в Україні та директиви Європейського Союзу. AZONES Law Firm, 2025. URL: <https://azones.law/en/analytics/zaprovadzhennya-zvitnosti-zi-stalogo-rozvytku-v-ukrayini-ta-dyrektyvy-yevropejskogo-soyuzu/> (дата звернення: 03.04.2026).
39. Digital marketing у 2025 - цифровий маркетинг це більше, ніж реклама. Rocketmen Agency, 2025. URL: <https://rocketmen.com.ua/ua/article/didzhital-marketing-cho-to-eto-takoe> (дата звернення: 03.04.2026).
40. Шуміло М. Ключові показники ефективності (КПІ). Економічний простір, 2024. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-8-13-shumilo.pdf> (дата звернення: 03.04.2026).