

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: Формування конкурентних управлінських структур  
торговельного підприємства**

**Виконав:** **Симоненко Дмитро Олександрович**  
студент спеціальності  
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний  
менеджмент»

**Керівник:** **Лищенко Маргарита Олександрівна**  
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

**Рецензент:** **Писаренко Володимир Вікторович**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу  
Полтавського державного аграрного університету

**Суми – 2024**

**Факультет**

**Кафедра**

**Освітній ступінь**

**Спеціальність**

Економіки і менеджменту

Публічного управління та  
адміністрування

Магістр

073 «Менеджмент» ОП

«Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« \_ » « \_ » \_\_\_\_\_ 20 23 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Симоненко Дмитру Олександровичу**

**1. Тема роботи:** Формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства

**2. База практичного дослідження:** ТОВ «Фарба Сервіс Україна», Київська обл.

**Керівник роботи:** Лищенко Маргарита Олександрівна, д. е. н., професор  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджена наказом по університету \_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ від  
\_\_\_\_\_.202\_\_р.\_\_\_\_\_

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** \_\_\_\_\_

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

нормативна база з питань формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- визначити значення та сутність особливостей формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ресурсний потенціал підприємства;
- провести оцінку конкурентних управлінських структур торговельного підприємства та їх вплив на фінансові результати діяльності торговельних підприємств;
- сформулювати алгоритм впровадження системи формування конкурентних управлінських структур ТОВ «Фарба Сервіс Україна»;
- вдосконалити управління конкурентоспроможністю зарахунок маркетингової діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»;
- сформулювати підходи у стратегічному управлінні конкурентними перевагами торговельного підприємства.

**6. Дата видачі завдання:** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ 23 \_ р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту(роботи)                                                                                                   | Строк виконання етапів проекту | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану                              | Травень 2023                   | виконано |
| 2     | Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази                                                                  | Червень-липень 2023            | виконано |
| 3     | Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи | Жовтень 2023                   | виконано |
| 4     | Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)   | Січень-лютий 2024              | виконано |
| 5     | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці          | Травень 2024                   | виконано |
| 6     | Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми                                                                                | Червень 2024                   | виконано |
| 7     | Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику                           | Липень 2024                    | виконано |
| 8     | Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи                                                                   | Липень 2024                    | виконано |
| 9     | Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування                                                     | Липень 2024                    | виконано |
| 10    | Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)          | Серпень 2024                   | виконано |
| 11    | Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату                                                                                | Серпень 2024                   | виконано |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                             | Серпень 2024                   |          |

Студент \_\_\_\_\_

Дмитро  
**СИМОНЕНКО**

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Маргарита  
**ЛИШЕНКО**

Надія БАРАНИК

Перевірку на автентичність проведено  
Дипломна робота допущена до захисту

Маргарита  
**ЛИШЕНКО**

## **АНОТАЦІЯ**

**Симоненко Д.О. Формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми - 2024 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства. Визначено складові формування конкурентних управлінських структур. Формування конкурентних управлінських структурних підприємств базується на ряді теоретичних принципів та підходів, які допомагають забезпечити ефективне управління та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Автором проведено аналіз стану управління та адміністрування процесом формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства ТОВ «Фарба Сервіс Україна». Проаналізовано ресурсний потенціал підприємства та проведено оцінку конкурентних управлінських структур торговельного підприємства та їх вплив на фінансові результати діяльності торговельних підприємств.

В третьому розділі сформовано алгоритм впровадження системи формування конкурентних управлінських структур ТОВ «Фарба Сервіс Україна»; вдосконалено управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»; сформовано підходи у стратегічному управлінні конкурентними перевагами торговельного підприємства.

**Ключові слова:** управління, адміністрування, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, торговельні підприємства, ефективність управління, стратегічне управління конкурентоспроможністю, управлінські структури.

## SUMMARY

**Simonenko D.O. Formation of competitive management structures of a trading enterprise.**

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Administrative Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical foundations of the formation of competitive management structures of a trading enterprise. The components of the formation of competitive management structures are determined. The formation of competitive management structural enterprises is based on a number of theoretical principles and approaches that help to ensure effective management and achieve competitive advantages in the market.

Competitive management structures are organizational systems created to achieve competitive advantages in the market. Such structures are aimed at effective management of company resources, processes and personnel to ensure success and competitiveness. The formation of competitive management structures is a key aspect of the successful functioning of the organization in the conditions of the modern economy. The theoretical foundations of this process are based on a number of concepts and approaches that help enterprises effectively manage their resources and achieve strategic goals. The theoretical foundations of the formation of competitive management structures of the enterprise are based on modern concepts and management methods aimed at increasing the efficiency and competitiveness of business.

The author conducted an analysis of the state of management and administration of the process of formation of competitive management structures of the trading enterprise "Farba Service Ukraine" LLC. The resource potential of the enterprise was analyzed and an assessment was made of competitive management structures of the trading enterprise and their impact on the financial results of the trading enterprises.

In the third section, the algorithm of implementation of the system of formation of competitive management structures of LLC "Farba Service Ukraine" is formed; improved competitiveness management at the expense of marketing activities of Farba Service Ukraine LLC; approaches in the strategic management of competitive advantages of a trading enterprise have been formed. The proposed architecture of the marketing system for managing the competitiveness of the enterprise reflects the relationship of the components that characterize the control subsystem, the management subsystem, the target adaptation subsystem, and the support subsystem, as well as feedback and communications with the external environment. The latter makes it possible to create a rational system of managing the competitiveness of economic entities.

Thus, in order to increase the competitiveness of the enterprise in the marketing management system, the management of "Farba Service Ukraine" LLC can be suggested to use the conceptual model of integrated marketing management of the enterprise's competitiveness. In the modern conditions of the development of the market economy and increased competition, the strategic task of every enterprise is to ensure sustainable competitive advantages in the market, which requires the development of a comprehensive system for determining the competitiveness of the enterprise in the marketing management system.

**Key words:** management, administration, competitive advantages, competitiveness, trade enterprises, management efficiency, strategic management of competitiveness, management structures.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                                             | 7  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства                                                              | 10 |
| РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління та адміністрування процесом формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства ТОВ «Фарба Сервіс Україна» | 19 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                                                                            | 19 |
| 2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                                                                                       | 28 |
| 2.3 Оцінка конкурентних управлінських структур торговельного підприємства та їх вплив на фінансові результати діяльності торговельних підприємств                 | 36 |
| РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення формування конкурентних управлінських структур ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                                            | 52 |
| 3.1 Алгоритм впровадження системи формування конкурентних управлінських структур ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                                       | 52 |
| 3.2 Вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                                | 63 |
| 3.3 Формування підходів у стратегічному управлінні конкурентними перевагами торговельного підприємства                                                            | 74 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                                          | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ                                                                                                                                    | 87 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                                           | 91 |

## **ВСТУП**

Сучасна ринкова економіка України функціонує в умовах жорсткого загострення конкурентної боротьби у світі, яка з кожним роком набуває більш глобальних масштабів. За таких умов можливості стабільного економічного зростання як в цілому економіки України, так й окремого її товаровиробника багато в чому залежать від ефективного вирішення питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання. Формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства є ключовими аспектами, що дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та успішними на ринку. Це вимагає системного підходу до планування, впровадження та контролю заходів, спрямованих на поліпшення якості та ефективності послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні засади формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів. Однак, проблемні питання формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства потребує подальшого дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою при написанні кваліфікаційної роботи є дослідження питань формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства, а також визначення напрямків його вдосконалення. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити значення та сутність особливостей формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ресурсний потенціал підприємства;

- провести конкурентних управлінських структур торговельного підприємства та їх вплив на фінансові результати діяльності торговельних підприємств;

- сформулювати алгоритм впровадження системи формування конкурентних управлінських структур ТОВ «Фарба Сервіс Україна»;

- вдосконалити управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»;

- сформулювати підходи у стратегічному управлінні конкурентними перевагами торговельного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та методичних аспектів формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства.

**Елементами наукової новизни** є впровадження напрямків удосконалення формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно - логічний; методи економічного аналізу; методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних; SWOT-аналізу; методи маркетингового аналізу та ін.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну цінність для формування конкурентних управлінських структур торговельного підприємства ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

**Апробація результатів роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у тезах наукових конференцій:

- 1) II Міжнародній науково-практичній конференції *«Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації»*. м. Суми, СНАУ, 16 листопада 2023 р.

2) VIII Міжнародній науково-практичній конференції *«Управління розвитком соціально-економічних систем»*. м. Харків, ДБТУ, 21-22 березня 2024 року.

**Публікації.** Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,2 друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 90 сторінок. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентні управлінські структури - це організаційні системи, створені для досягнення конкурентних переваг на ринку. Такі структури спрямовані на ефективне управління ресурсами, процесами і персоналом компанії для забезпечення успішності та конкурентоспроможності. Формування конкурентних управлінських структур є ключовим аспектом успішного функціонування організації в умовах сучасної економіки.

Таблиця 1 - Складові формування конкурентних управлінських структур

| Складові                        | Сутність                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне управління          | Розробка та реалізація стратегії є ключовим елементом формування конкурентоспроможної управлінської структури. Вона включає в себе визначення мети, визначення цілей та обрання шляхів досягнення цих цілей              |
| Функціональна організація       | Важливим аспектом є правильний розподіл функцій та обов'язків в управлінській структурі. Це дозволить забезпечити оптимальний рівень спеціалізації та координації діяльності                                             |
| Управлінські процеси            | Забезпечення ефективного функціонування торговельного підприємства з використанням сучасних управлінських підходів та методів, таких як <u>Lean Management</u> , <u>Six Sigma</u> , <u>Total Quality Management</u> тощо |
| Ланцюг постачання та логістика  | Оптимізація ланцюга постачання, включаючи закупівлю, зберігання та розподіл товарів, грає важливу роль у конкурентоспроможності торговельного підприємства                                                               |
| Технологічні інновації          | Використання сучасних технологій та програмних рішень дозволяє підприємствам оптимізувати процеси управління та надавати більш якісні послуги                                                                            |
| Управління персоналом           | Розвиток та мотивація кадрів, їх навчання та підтримка грають важливу роль у створенні конкурентоспроможної управлінської структури                                                                                      |
| Маркетинговий менеджмент        | Важливим елементом є розробка та впровадження маркетингових стратегій, які сприяють позиціонуванню товарів і послуг на ринку                                                                                             |
| Стратегічний аналіз та контроль | Виявлення сильних та слабких сторінок, аналіз можливостей та загроз, а також постійний контроль за результатами відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможних управлінських структур                         |

Теоретичні основи цього процесу базуються на ряді концепцій та підходів, які допомагають підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами та

досягати стратегічних цілей. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур підприємства базуються на сучасних концепціях та методиках управління, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Основні аспекти цих теоретичних основ включають (табл. 1):

Загалом, конкурентоспроможність підприємства вимагає комплексного та системного підходу до управління максимальними аспектами діяльності. Формування ефективних управлінських структур є числом елементів досягнення цієї конкурентоспроможності [1]. Конкурентні управлінські структури - це організаційні та управлінські системи, спрямовані на максимізацію конкурентоспроможності підприємства на ринку.

#### 1. Теорія конкурентних переваг.

- Майкл Портер: відповідно до теорії конкурентних переваг Портера, організації можуть досягти успіху за рахунок створення унікальних цінностей для споживачів через диференціацію продуктів або зниження витрат.

- П'ять сил Портера: ця модель допомагає аналізувати рівень конкуренції в галузі та визначати ключові фактори, що впливають на конкурентну позицію компанії, такі як загроза нових конкурентів, сила постачальників і покупців, загроза замінників та рівень конкуренції між існуючими гравцями.

#### 2. Теорія ресурсного підходу.

- Барні (Resource-Based View, RBV): цей підхід фокусується на внутрішніх ресурсах і можливостях компанії, які можуть бути використані для створення стійких конкурентних переваг. Унікальні, важко відтворювані та цінні ресурси можуть стати основою для довгострокового успіху.

- VRIO-аналіз: цей інструмент допомагає оцінити ресурси компанії на основі чотирьох критеріїв: цінність (Value), рідкість (Rarity), можливість імітації (Imitability) та організація (Organization).

#### 3. Теорія організаційних структур.

- Класичні підходи: традиційні моделі управлінських структур включають ієрархічні та функціональні структури, які забезпечують чіткий розподіл ролей і відповідальностей.

- Сучасні підходи: гнучкі та адаптивні структури, такі як матричні, проектні та мережеві організації, дозволяють швидше реагувати на зміни ринкового середовища та сприяють інноваціям.

#### 4. Теорія інституціональної економіки

- Дуглас Норт: ця теорія підкреслює важливість інституційних чинників, таких як закони, регуляції, норми та звичаї, які впливають на формування та функціонування управлінських структур.

- Інституційна ізоморфія: організації часто імітують структури та практики успішних компаній у своєму середовищі, що може призводити до підвищення їхньої легітимності та конкурентоспроможності.

#### 5. Теорія управління змінами

- Джон Коттер: процес управління змінами є важливим для адаптації організацій до нових умов і забезпечення їх конкурентоспроможності. Модель Коттера включає вісім етапів, таких як створення почуття невідкладності, формування коаліції лідерів змін, розробка бачення та стратегії, комунікація бачення змін, залучення широкої підтримки, забезпечення короткострокових перемог, консолідація здобутків і впровадження змін у культуру організації.

#### 6. Теорія стратегічного управління.

- Ансофф (Ansoff Matrix): модель матриці Ансоффа використовується для визначення стратегій росту компанії, включаючи проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікацію.

- SWOT-аналіз: цей інструмент допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що дозволяє розробляти ефективні стратегії управління.

Формування конкурентних управлінських структурних підприємств базується на ряді теоретичних принципів та підходів, які допомагають

забезпечити ефективне управління та досягнення конкурентних переваг на ринку. Основні теоретичні аспекти цього процесу включають (рис. 1.1):

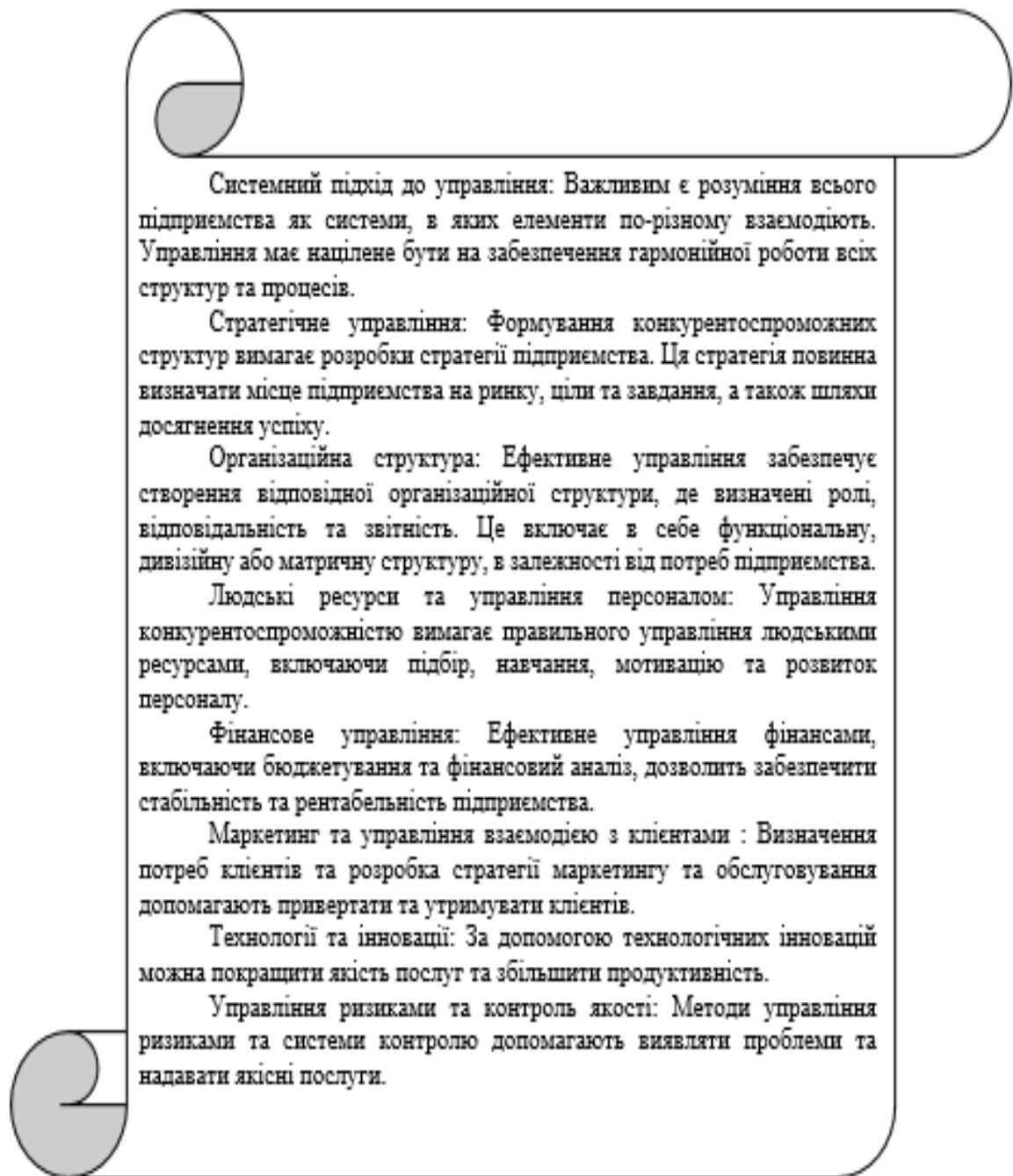


Рисунок 1.2 - Теоретичні аспекти формування конкурентних управлінських структурних

Формування конкурентних управлінських структур вимагає комплексного підходу, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінку ресурсів і

можливостей, врахування інституційних чинників та впровадження ефективних стратегій управління змінами. Використання теоретичних основ дозволяє підприємствам розробляти та впроваджувати структури, які сприятимуть досягненню стійких конкурентних переваг на ринку.

Усі ці теоретичні принципи і підходи слід отримати під час формування конкурентних управлінських структур на торговельному підприємстві. Тільки в комплексному підході до управління можна досягти конкурентних переваг та стабільності на ринку.

Основні аспекти конкурентних управлінських структур включають:

Спрощена та гнучка організація: конкурентні управлінські структури часто характеризуються відсутністю крайніх рівнів управління та бюрократії. Вони спрощені, гнучкі та швидкі в прийнятих рішеннях.

Орієнтація на ринок і клієнта: структури фокусуються на задоволенні потреби і очікування клієнтів. Вони адаптовані до змін в ринковому середовищі і готові до швидкої реакції на змінні умови.

Зосередженість на інноваціях: конкурентні структури сприяють створенню інноваційного середовища, дестимулює розробку нових ідей та покращення процесів.

Групова робота та комунікація: вони підтримують відкритий обмін інформацією та співпрацю між спеціальними підрозділами та командами для досягнення спільних цілей.

Розподіл відповідальності та облік результатів: розподіл завдань та відповідальності між працівниками вирішили підвищити відповідальність за результати роботи.

Постійний аналіз та вдосконалення : вони сприяють постійному аналізу та вдосконаленню аспектів діяльності компанії.

Управління ризиками та можливостями: конкурентні структури активно аналізують ризики та можливості і приймають стратегічні рішення для їх управління.

Плоска ієрархія: вони часто мають плоску ієрархічну структуру, де керівники мають доступ до інформації та ресурсів.

Адаптовані до цифрової економіки: конкурентні управлінські структури готові до використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів.

Формування конкурентних управлінських структур дозволяє компаніям підтримувати та збільшувати свою конкурентоспроможність в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Формування конкурентних управлінських структур - це процес створення та оптимізації організаційних та управлінських систем на підприємствах чи організації з метою досягнення конкурентних переваг на ринку. Ось кроки, які ефективно вам сформулюють конкурентні управлінські структури:

Аналіз внутрішнього середовища: Почніть з аналізом внутрішнього середовища вашого підприємства. Визначте сильні та слабкі сторони ваших поточних управлінських структур.

Аналіз зовнішнього середовища: Вивчити ринкове середовище, конкурентів, можливості та загрози. Це допомагає стратегічні вектори розвитку.

Розробка стратегії: Визначте стратегічні цілі та завдання. Ваші конкурентні управлінські структури повинні бути спрямовані на досягнення цих цілей.

Організаційна структура: Розробіть оптимальну організаційну структуру, яка відображає потреби та завдання вашої стратегії. Це включає в себе розподіл відповідностей, формування команд і робочих груп.

Управлінські процеси: Розробіть управлінські процеси та системи, які забезпечують ефективне управління ресурсами, виробничими процесами, фінансами та персоналом.

Управління талантами: Створіть систему управління талантами, включаючи набір, навчання та розвиток персоналу. Забезпечте мотивацію та розвиток свого колективу.

Контроль та звітність: Розробити системи контролю та звітності, які максимально відстежують реалізацію стратегії та досягнення цілей.

Інновації і дослідження: Сприяйте інноваціям і дослідженням нових можливостей та технологій. Розвивайте культуру інновацій на підприємстві.

Маркетинг та комунікації: Розробіть маркетингові стратегії та комунікаційні плани для просування продукції чи послуг на ринку.

Стратегічний аналіз і контроль: Постійно вводіть стратегічний аналіз і контроль за результатами. Корируйте свої управлінські структури відповідно до ринкових змін та нових вимог.

Формування конкурентних управлінських структур - це постійний процес, який вимагає аналізу, адаптації та вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності вашого підприємства на ринку.

Вдосконалення процесу формування конкурентних управлінських структур є важливим для забезпечення ефективності та адаптивності організації в умовах динамічного ринкового середовища. Нижче наведені ключові кроки та стратегії, які допоможуть вдосконалити цей процес:

#### 1. Аналіз та оцінка поточної структури.

- Оцінка ефективності: регулярний аналіз ефективності існуючої управлінської структури, включаючи показники продуктивності, швидкість прийняття рішень та задоволеність співробітників.

- Виявлення слабких місць: ідентифікація проблемних областей у поточній структурі, які потребують вдосконалення або реорганізації.

#### 2. Залучення сучасних управлінських концепцій.

- Адаптивні структури: впровадження гнучких і адаптивних управлінських структур, таких як матричні, проектні або мережеві структури, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку.

- Аджайл-методології: використання принципів Agile для підвищення гнучкості та адаптивності управлінських процесів.

#### 3. Інновації та технології.

- Автоматизація: впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації рутинних управлінських процесів, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях.

- Аналітика даних: використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень на основі реальних даних та прогнозів.

#### 4. Розвиток людських ресурсів.

- Навчання та розвиток: інвестування в навчання та розвиток співробітників, зокрема керівників, для підвищення їхньої кваліфікації та управлінських навичок.

- Коучинг та менторинг: впровадження програм коучингу та менторингу для підтримки розвитку лідерських якостей у співробітників.

#### 5. Залучення співробітників.

- Зворотний зв'язок: створення механізмів для регулярного отримання зворотного зв'язку від співробітників щодо ефективності управлінської структури та процесів.

- Культура відкритості: стимулювання відкритої комунікації та залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

#### 6. Управління змінами.

- Планування змін: розробка детальних планів впровадження змін, включаючи строки, відповідальних осіб та необхідні ресурси.

- Комунікація змін: інформування співробітників про заплановані зміни, їхні причини та очікувані результати для зменшення опору та підвищення підтримки.

#### 7. Підвищення ефективності процесів.

- Оптимізація процесів: аналіз та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів для підвищення їхньої ефективності та скорочення витрат.

- Постійне вдосконалення: впровадження принципів постійного вдосконалення (Kaizen) для регулярного підвищення ефективності та якості процесів.

#### 8. Моніторинг та оцінка результатів.

- Вимірювання ефективності: використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів впроваджених змін та управлінських процесів.

- Аналіз результатів: регулярний аналіз досягнутих результатів та виявлення можливостей для подальшого вдосконалення.

Вдосконалення процесу формування конкурентних управлінських структур вимагає системного підходу, який включає аналіз поточної ситуації, впровадження сучасних управлінських концепцій та технологій, розвиток людських ресурсів, залучення співробітників, управління змінами та постійний моніторинг ефективності. Цей підхід дозволяє організаціям залишатися гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними на ринку. Після формування конкурентних управлінських структур важливо постійно вдосконалювати їх та відстежувати результати впроваджених заходів.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фарба Сервіс Україна»**

Мережа мультибрендових шоу румів Farba Service входить до складу ТОВ «Фарба Сервіс Україна». Farba Service пропонує побутові та професійні лакофарбові матеріали, малярний інструмент, в тому числі для промислових об'єктів. В широкому спектрі товарів легко розібратися навіть тій людині, що вперше стикається з малярством, і ось чому. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» було зареєстровано 12 січня 2021. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 150 000,00 грн. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «Фарба Сервіс Україна» - ТОВ. Основний вид діяльності – Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик.

Досвідчені фахівці, що працюють онлайн і оффлайн у кожному магазині ТОВ «Фарба Сервіс Україна», завжди підберуть для замовника найоптимальнішу пропозицію в системах побутового та промислового призначення. Кожен клієнт мережі отримує консультацію щодо лінійки продуктів та особливості їхнього застосування. Це лакофарбові матеріали, малярський інструмент та супутні товари від топових європейських та українських виробників: Tikkurila, Tikkurila Coatings, Kolorit, Viva Color, Farbmann, Sadolin, Pinotex, Hammerite, 3M, Anza, Caparol, Sikkens, Akzo Nobel. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» пропонує:

- матеріали будівельно - ремонтного призначення - засоби підготовки поверхні, фарби та декоративні штукатурки для інтер'єрних та фасадних робіт; засоби для реставрації пам'яток архітектурної спадщини;

- матеріали для деревини – миючі засоби, антисептики, лаки, емалі, морилки та фарби;
- покриття для металів – миючі засоби, ґрунти, фінішні фарби (водні, алкідні, 2К – EP, PU);
- професійні засоби індивідуального захисту (ЗМ);
- повний асортимент високоякісного малярного інструменту та аксесуарів (ANZA);
- професійний малярний скотч, плівки та стрічки.

[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43907676/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43907676/)

Проведемо аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства та дослідимо його товарооборот (рис. 2.1)



Таблиця 2.1 – Динаміка товарообороту ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

Дослідженнями встановлено, що товарооборот підприємства зріс в 2023 р. порівняно з 2021 р. на 92365,5 тис. грн. Це відбулося за рахунок зростання товарообороту по всім торговельним точкам. Причиною цього стало підвищення цін на лакофарбову продукцію. Тобто, підприємство має вузьку спеціалізацію – виробництво фарб; лаків, подібної продукції; друкарської фарби та мастик.

Аналізувати роботу ТОВ, нами досліджена чисельність робітників та витрати на заробітну плату ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка персоналу та витрат на оплату праці

| Показники                                                  | 2 021р.   | 2 022р.   | 2 023р.   | Відхилення (+;-) |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, всього, осіб. | 87        | 92        | 99        | +12              |
| 2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому за рік    | 275       | 270       | 283       | +8               |
| 3. Витрати на оплату праці, тис. грн.                      | 9819,88   | 11944,3   | 11902,3   | 2082,42          |
| 4. Середньорічна заробітна плата в організації, грн.       | 112872,18 | 129829,35 | 120225,25 | 7353,07          |

*Джерело: розраховано автором за формою І «Баланс»*

З даних таблиці 2.2, констатуємо, що чисельність персоналу в звітному році порівняно з базисним роком зросла на 12 чоловік. І, одночасно зросла на 8 днів кількість днів відпрацьованих 1-м працівником. Це сталося за рахунок збільшення кількості відпрацьованих людино-годин по підприємству. А товарооборот на 1 робітника зріс в 4,9 рази. При цьому зросли витрати на оплату праці більше ніж на 2082 тис. грн., що пояснюється зростанням середньорічної оплати плати на 7353,07 грн.

Проаналізуємо майновий стан основних засобів у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка показників стану основних засобів

| Показники                                 | 2 021р. | 2 022р. | 2 023р. | Відхилення (+;-) | Відхилення (%) |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------|----------------|
| Основні засоби (залишкова вартість), грн. | 697,8   | 968     | 2079,7  | 1381,9           | 298,04         |
| - первісна вартість                       | 2932    | 3854    | 5883,8  | 2951,8           | 200,68         |
| - знос                                    | 2234,2  | 2886    | 3804,1  | 1569,9           | 170,27         |
| Частка основних засобів в активах, %      | 2,3     | 3,1     | 4,8     | 2,51             | -              |
| Коефіцієнт зносу основних засобів         | 0,7620  | 0,7488  | 0,6465  | -0,115           | -              |
| Коефіцієнт придатності                    | 0,2380  | 0,0212  | 0,3535  | 0,116            | -              |

З проведених розрахунків можна стверджувати, що залишкова вартість основних засобів в 2023 р. порівняно з 2021р. зросла на 1381,9 тис. грн. Причиною цього стало зростання первісної вартості на 2951,8 тис. грн та суми

зносу на 1569,9 тис. грн. При цьому темпи росту первісної вартості (200,68%) перевищують темпи росту зносу (170,27%). Дослідженнями встановлено, що питома вага основних засобів в структурі активної частини балансу зросла на 2,51 п. і за 2023 рік склала 4,8 %. Відповідно коефіцієнт зносу скоротився з 0,7620 в 2021 році до 0,6465 в 2023 році. Тоді як коефіцієнт придатності має тенденцію до зростання на 0,116.

Визначимо рівень забезпеченості та ефективність використання основних засобів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

| Показники                                                               | 2 021р. | 2 022р. | 2 023р. | Відхилення<br>2023 р. в % до<br>2021 р. |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|
| 1. Фондоозброєність, тис. грн.                                          | 33,70   | 41,89   | 59,43   | 176,35                                  |
| 2. Фондовіддача, грн.                                                   | 6,85    | 22,71   | 19,11   | 278,90                                  |
| 3. Фондоємність, грн.                                                   | 0,15    | 0,04    | 0,05    | 35,86                                   |
| 4. Обсяг товарообороту на 1<br>середньооблікового працівника, тис. грн. | 230,96  | 951,34  | 1135,95 | 491,84                                  |

Дані таблиці 2.4 показали, що показник фондоозброєність в 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс на 76,35 %. Така тенденція пояснюється збільшенням вартості основних засобів в 2 рази, тоді як чисельність персоналу зросла на 12 осіб. При рості фондоозброєності та збільшенні продуктивності праці в 4,91 рази можна стверджувати про інтенсивне використання основних засобів підприємства. Рівень фондовіддачі зріс в 2,78 рази, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Тобто, ТОВ достатньо забезпечене основними засобами, які використовуються як інтенсивно так ефективно.

Дослідимо в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» його активи та пасиви (рис. 2.1).

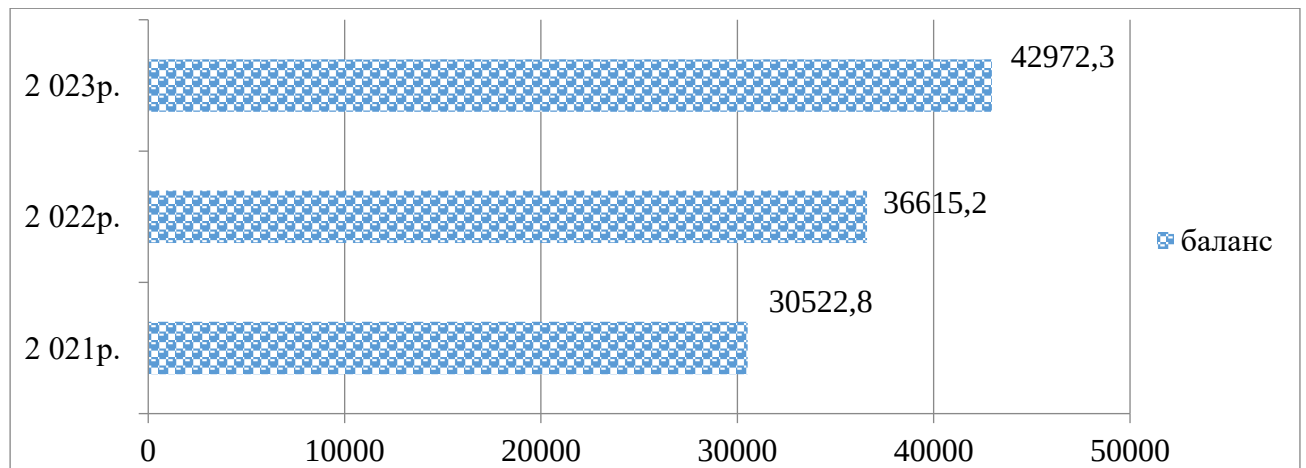


Рисунок 2.1 – Динаміка активу балансу ТОВ «Фарба Сервіс Україна», тис. грн.

Згідно аналізу рис. 2.1, встановлено, що сума балансу в 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла на 70,78 % грн. Це відбулося за рахунок збільшення суми необоротних активів на 1012,9 тис. грн. та суми оборотних активів на 11436,6 тис. грн. Нами також проаналізовано динаміку змін в пасиві балансу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка пасиву балансу

|                                                                                | 2 021р. | 2 022р. | 2 023р. | Відхилення<br>(+/-) | Відхилення<br>(%) |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|-------------------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                               | 150     | 150     | 150     | -                   | 100,0             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                    | 183,6   | 256,8   | 1020    | 836,4               | 555,6             |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                 | 40,3    | 65,3    | 183,6   | 143,3               | 455,6             |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за товари, роботи, послуги | 25154   | 20563   | 19836,1 | -5317,9             | 78,9              |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування             | -       | 3,7     | 3,7     | 3,7                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці             | -       | -       | -37,6   | -37,6               | -                 |
| Інші поточні зобов'язання                                                      | 4899,7  | 12596,3 | 21176,2 | 16276,5             | 432,2             |

Дані таблиці 2.5 показали, що сума поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги скоротилася на 5317,9 тис. грн. По всіх інших статтях суми зросли.

Оцінка фінансових результатів є критичним аспектом для визначення конкурентних переваг підприємства. Вона включає аналіз показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, його фінансовий стан і здатність генерувати прибуток. Основні аспекти оцінки фінансових результатів, які впливають на конкурентні переваги, включають: аналіз доходів та витрат, прибутковість, рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність, дебіторська та кредиторська заборгованість, аналіз фінансових потоків, аналіз показників ефективності. Оцінка фінансових результатів дозволяє підприємству не лише виявити свої сильні та слабкі сторони, але й розробити стратегії для підвищення ефективності діяльності. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку, залученню інвестицій та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Тому нами досліджено зміну показників фінансових результатів в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка фінансових результатів підприємства

| Показники                                                      | 2021р.           | 2022р.           | 2023р.            | Відхилення<br>(+-) | Відхилення<br>(%) |
|----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 20 093,30        | 65369            | 112 458,80        | 92365,5            | 559,7             |
| Інші операційні доходи                                         | 22,2             | 53,6             | 363,4             | 341,2              | 1636,9            |
| Інші доходи                                                    | -                | -                | 319,3             | 319,3              | -                 |
| <b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>                                            | <b>20 115,50</b> | <b>65 422,60</b> | <b>113 141,50</b> | <b>93026,0</b>     | <b>562,5</b>      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 8613,8           | 28563,2          | 48606,6           | 39992,8            | 564,3             |
| Інші операційні витрати                                        | 11276,2          | 36253,8          | 63514,7           | 52238,5            | 563,3             |
| <b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>                                           | <b>19890</b>     | <b>64817</b>     | <b>112121,3</b>   | <b>92231,3</b>     | <b>563,7</b>      |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 225,5            | 605,60           | 1020,2            | 794,7              | 452,4             |
| <b>Чистий прибуток</b>                                         | <b>184,9</b>     | <b>501,8</b>     | <b>836,6</b>      | <b>651,7</b>       | <b>452,5</b>      |

Розрахунки, представлені в таблиці 2.6 свідчать, що сума доходів перевищують суму витрат. За рахунок цього ТОВ в 2023 р. має чистий прибуток у сумі 836,6 тис. грн., тоді як за 2021 рік прибуток становив 184,9 тис. грн. Така тенденція відбулася в результаті збільшення доходів підприємства в 5,62 рази, а витрат в 5,53 рази. За рахунок таких тенденцій рівень рентабельності скоротився на 0,43 п.в. (рис. 2.2).

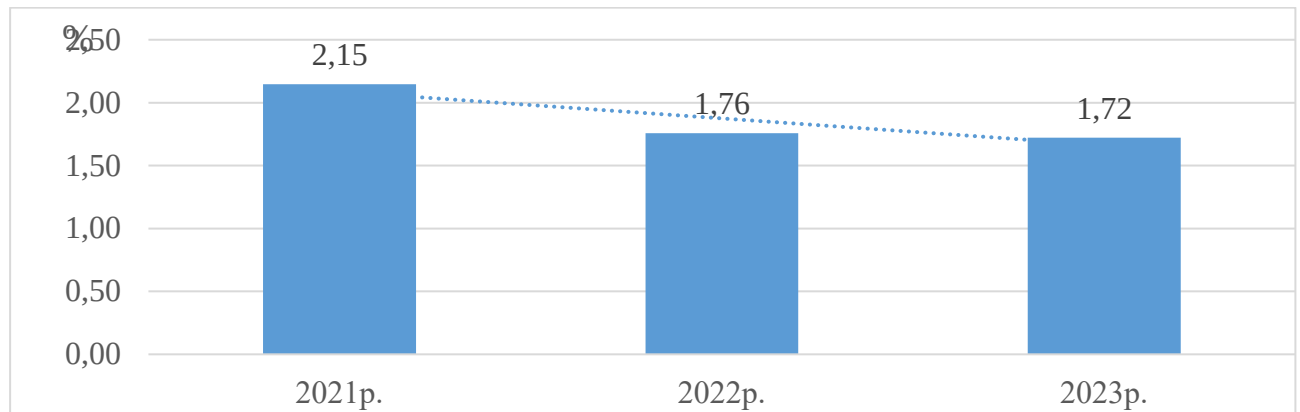


Рисунок 2.2 – Динаміка рівня рентабельності підприємства, %

Згідно рис. 2.2 можна стверджувати, що рівень рентабельності скоротився. В 2021 р. зазначений коефіцієнт становить 2,15 %, тоді як в 2023 р. – 1,72%.

## 2.2 Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

Ресурсний потенціал торговельного підприємства включає в себе сукупність усіх ресурсів, які може використовувати підприємство для досягнення своїх цілей. До основних складових ресурсного потенціалу торговельного підприємства відносяться:

1. Фінансові ресурси: грошові кошти; кредити; інвестиції.
2. Матеріальні ресурси: товари та матеріали; торговельне обладнання; виробничі приміщення та склади.
3. Інформаційні ресурси: інформація про ринок і конкурентів; маркетингові дослідження; дані про споживачів та їхні уподобання.
4. Кадрові ресурси: персонал (продавці, менеджери, маркетологи тощо); кваліфікація та професійний рівень працівників; мотиваційна система та навчання персоналу.
5. Організаційні ресурси: організаційна структура підприємства; система управління та керівництва; корпоративна культура.

6. Технологічні ресурси: Інформаційно-технологічні системи; програмне забезпечення для управління підприємством; автоматизовані системи обліку і контролю.

7. Ринкові ресурси: доступ до ринків збуту; встановлені контакти з постачальниками і партнерами; маркетингова стратегія та репутація на ринку.

Оцінка і ефективне використання цих ресурсів дозволяє торговельному підприємству забезпечити стабільний розвиток, конкурентоспроможність та підвищення прибутковості.

Тому розраховуємо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна». Грошова оцінка трудових ресурсів – це процес визначення вартості праці працівників на підприємстві. Це включає в себе розрахунок витрат на оплату праці, а також пов'язаних з нею витрат, таких як соціальні виплати, бонуси, навчання та інші витрати, пов'язані з утриманням і розвитком персоналу. Грошова оцінка трудових ресурсів є важливою складовою загальної оцінки ресурсного потенціалу підприємства і дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.



Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної кількості працівників в досліджуваному підприємстві, осіб

Дослідження показали, що чисельність персоналу зросла на 12 осіб, що пов'язано з розширення мережі торговельних точок фірми. При цьому

відбулося зростання середньорічної заробітної плати 1 робітника на 7353 грн. (рис.2.4). Така ситуація підтверджується збільшенням мінімальної заробітної плати.

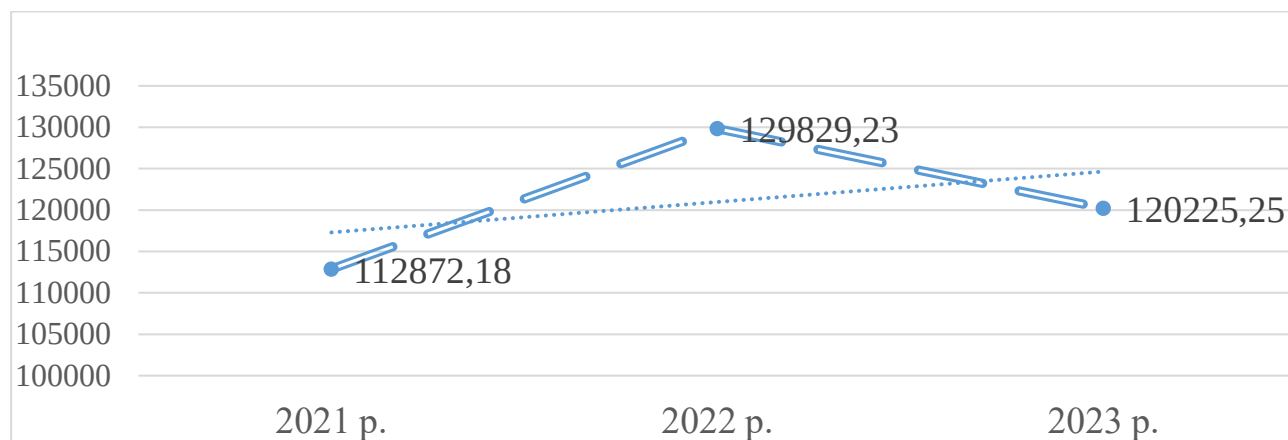


Рисунок 2.4 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника в ТОВ «Фарба Сервіс Україна», грн.

Грошова оцінка трудових ресурсів торговельного підприємства є важливою складовою при дослідженні вартості трудового капіталу та оптимізації кадрових витрат. Далі наведемо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (табл. 2.5).

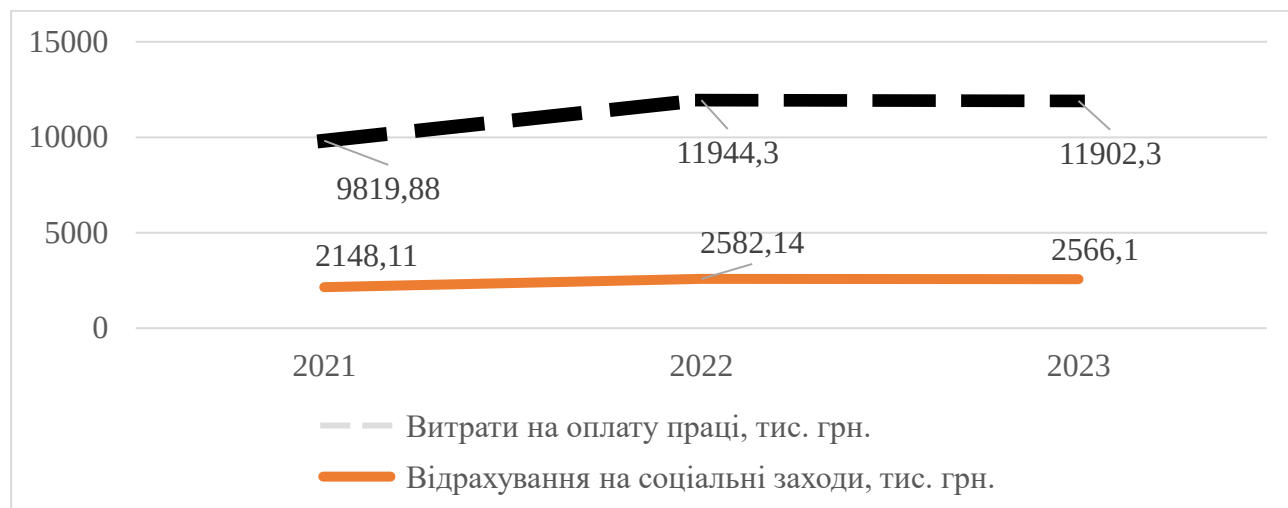


Рисунок 2.5 – Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна», тис. грн.

Згідно з аналізом, наведеним на рис. 2.5, грошова оцінка трудових ресурсів у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» буде найвищою у 2023 році - 11902,3 тис. грн. Грошова оцінка трудових ресурсів допомагає торговельним компаніям ефективніше управляти персоналом, запланувати витрати та інвестиції в трудовий капітал, підвищувати продуктивність та рівень конкурентоспроможності.

Щодо матеріально-технічної інфраструктури слід зазначити, що в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має високий рівень оновлення основних засобів протягом останніх 3-х років. Матеріальне забезпечення підприємства відіграє важливу роль у визначенні його конкурентних переваг. Це включає в себе всі фізичні активи підприємства, які використовуються в процесі виробництва товарів або надання послуг. Основні аспекти матеріального забезпечення, які впливають на конкурентні переваги підприємства, включають:

1. Якість і кількість виробничих засобів:

- Обладнання та технології: сучасне і високопродуктивне обладнання дозволяє підприємству виробляти товари або надавати послуги з високою якістю та ефективністю. Це знижує витрати на одиницю продукції і підвищує продуктивність праці.

- Інфраструктура: відповідна інфраструктура, включаючи виробничі приміщення, склади та логістичні мережі, сприяє злагодженій роботі підприємства і швидкому реагуванню на зміни ринкових умов.

2. Інноваційність та технологічний рівень:

- Нові технології: впровадження інноваційних технологій може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок підвищення якості продукції, зниження витрат і прискорення виробничих процесів.

- Автоматизація та цифровізація: автоматизація виробничих процесів та використання цифрових технологій для управління підприємством дозволяють підвищити ефективність і знизити помилки.

3. Вартість і доступність матеріальних ресурсів:

- Ефективне використання матеріалів: оптимізація використання матеріальних ресурсів дозволяє знизити витрати на виробництво і підвищити рентабельність.

- Закупівельна стратегія: вигідні умови закупівлі сировини і матеріалів, а також довгострокові відносини з постачальниками можуть забезпечити стабільність постачань і зниження витрат.

#### 4. Логістика і управління запасами:

- Система управління запасами: ефективне управління запасами дозволяє уникнути дефіциту або надлишку матеріалів, що сприяє безперебійному виробничому процесу і знижує витрати на зберігання.

- Оптимізація логістичних процесів: швидка і надійна доставка сировини і готової продукції до клієнтів підвищує рівень обслуговування і задоволення споживачів.

5. Екологічна стійкість: використання екологічно чистих матеріалів: підприємства, які дбають про екологічну стійкість своїх виробничих процесів і матеріалів, можуть здобути конкурентні переваги на ринках, де екологічна свідомість споживачів є важливою.

Матеріальне забезпечення підприємства забезпечує фундамент для його діяльності і є ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг. Ефективне управління матеріальними ресурсами дозволяє підприємству працювати більш продуктивно, економічно і екологічно відповідально, що в підсумку підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Нами було досліджена зміна показника вартості основних засобів (рис. 2.6).

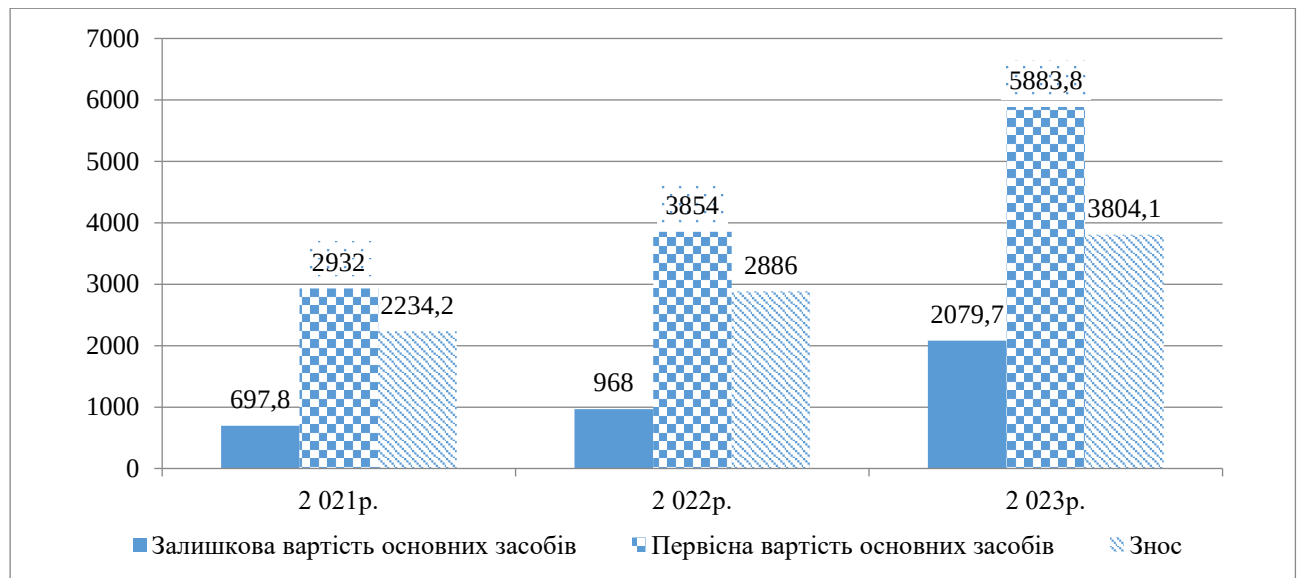


Рисунок 2.6 – Зміна вартості матеріального забезпечення, тис. грн.

Дослідженнями встановлено, що вартість основних засобів зросла. Відповідно, сума залишкової вартості основних засобів ТОВ в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зросла на 198 %, що пояснюється зростанням первісної вартості ОЗ на 100,68 % при збільшенні суми зносу на 70,27 %. Однак темпи росту первісної вартості перевищують темпи росту зносу.

Інформацію про грошову оцінку фінансових ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна» наведено на рисунку (рис. 2.7).

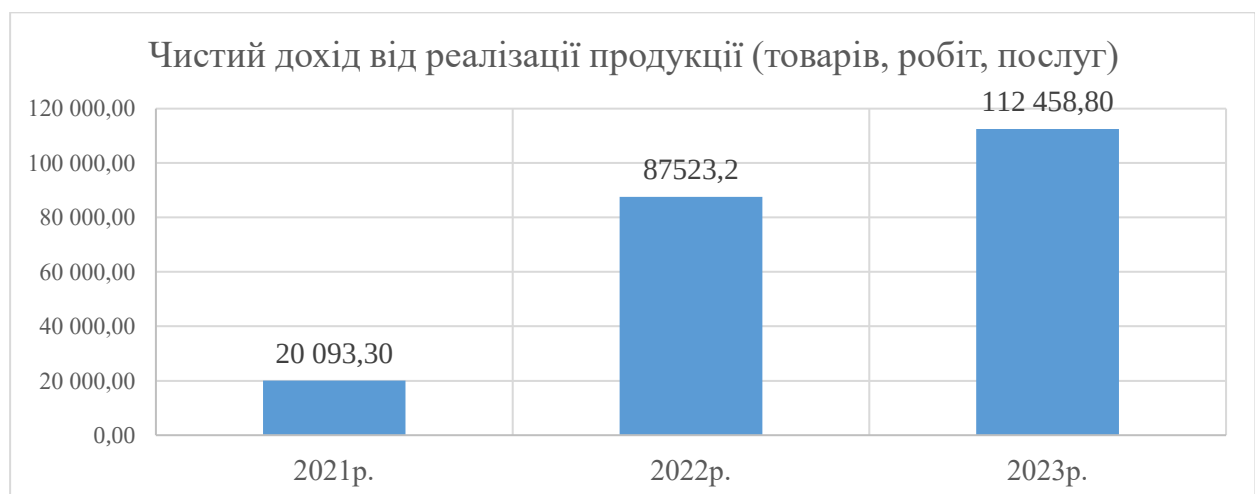


Рисунок 2.7 – Динаміка грошової оцінки фінансових ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна», тис. грн.

Таким чином, розрахунки свідчать про збільшення грошової оцінки фінансових ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна», це збільшення відбулося внаслідок збільшення обсягу наданих послуг та ціни товарних одиниць.

Грошова оцінка фінансових ресурсів є важливим аспектом при визначенні конкурентних переваг підприємства. Вона включає в себе аналіз та оцінку наявних фінансових ресурсів, їх структури та ефективності використання. Основні аспекти грошової оцінки фінансових ресурсів, які впливають на конкурентні переваги підприємства, включають:

1. Ліквідність та платоспроможність:

- Ліквідні активи: наявність достатньої кількості ліквідних активів (готівкові кошти, короткострокові фінансові вкладення) дозволяє підприємству швидко реагувати на ринкові зміни та уникати фінансових труднощів.

- Платоспроможність: висока платоспроможність забезпечує можливість своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками, кредиторами та працівниками.

2. Структура капіталу:

- Власний капітал: достатній рівень власного капіталу забезпечує фінансову стабільність і незалежність підприємства, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню довіри інвесторів і партнерів.

- Залучений капітал: оптимальне використання залучених коштів (кредити, облігації) може підвищити фінансову гнучкість і дозволити підприємству здійснювати масштабні проекти.

3. Фінансова стійкість:

- Аналіз фінансової стійкості: оцінка показників фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності) дозволяє визначити здатність підприємства ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

- Ризики: оцінка та управління фінансовими ризиками (валютні ризики, процентні ризики, кредитні ризики) допомагають уникати несприятливих фінансових ситуацій.

4. Рентабельність та прибутковість:

- Аналіз рентабельності: оцінка рентабельності власного капіталу, активів та продажів дозволяє визначити ефективність використання фінансових ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток.

- Прибутковість: підприємства з високим рівнем прибутковості мають більше можливостей для інвестування в розвиток, інновації та маркетинг, що підвищує їх конкурентоспроможність.

#### 5. Інвестиційні можливості:

- Оцінка інвестиційного потенціалу: здатність підприємства залучати інвестиції для розвитку нових проектів, модернізації виробництва та розширення ринку збуту є важливим фактором конкурентних переваг.

- Фінансування інновацій: наявність достатніх фінансових ресурсів для впровадження інновацій та технологічних удосконалень дозволяє підприємству випереджати конкурентів.

#### 6. Ефективність управління фінансами:

- Бюджетування і контроль: ефективне бюджетування та фінансовий контроль забезпечують оптимальний розподіл і використання фінансових ресурсів.

- Фінансове планування: довгострокове фінансове планування дозволяє підприємству передбачати майбутні потреби та можливості, що сприяє стабільному розвитку.

Грошова оцінка фінансових ресурсів допомагає підприємству визначити його фінансовий стан, виявити слабкі та сильні сторони, а також розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором у забезпеченні стабільного та успішного розвитку підприємства на ринку.

### **2.3 Оцінка конкурентних управлінських структур торговельного підприємства та їх вплив на фінансові результати**

Оцінка конкурентних управлінських структур торговельного підприємства є важливим аспектом для визначення їх впливу на фінансові результати. Конкурентні управлінські структури включають організацію, планування, контроль і мотивацію всіх процесів, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства. Основні аспекти оцінки цих структур та їх впливу на фінансові результати включають:

1. Організаційна структура:

- Гнучкість і адаптивність: ефективні управлінські структури здатні швидко адаптуватися до змін ринкових умов, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

- Рівні управління: чітка і оптимальна організаційна структура (мінімальна кількість рівнів управління) дозволяє уникати бюрократії та сприяє швидкому прийняттю рішень, що позитивно впливає на фінансові результати.

2. Планування і стратегічне управління:

- Стратегічне планування: наявність чітко визначених стратегічних цілей і планів дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси і досягати конкурентних переваг.

- Тактичне та оперативне планування: ефективне планування на всіх рівнях (тактичне та оперативне) допомагає підприємству оптимізувати витрати і підвищити рентабельність.

3. Контроль і оцінка ефективності:

- Системи контролю: наявність ефективних систем контролю дозволяє вчасно виявляти та усувати недоліки в діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності і зниженню витрат.

- Оцінка ефективності: регулярна оцінка результатів діяльності (наприклад, використання KPI) дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення для підвищення продуктивності і рентабельності.

4. Мотивація і управління персоналом:

- Система мотивації: ефективні системи мотивації (матеріальна і нематеріальна мотивація) сприяють підвищенню продуктивності праці і задоволеності персоналу, що позитивно впливає на фінансові результати.

- Підвищення кваліфікації: інвестування в навчання і розвиток персоналу забезпечує високу кваліфікацію працівників, що підвищує якість обслуговування клієнтів і сприяє зростанню доходів.

#### 5. Інновації і технології:

- Впровадження інновацій: сприяння впровадженню нових технологій і інноваційних рішень дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності, знизити витрати і збільшити прибуток.

- Інформаційні системи управління: використання сучасних інформаційних систем управління дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати рутинні операції і покращити облік та аналіз фінансових даних.

#### 6. Клієнтоорієнтованість:

- Орієнтація на клієнта: ефективні управлінські структури забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів, що сприяє збереженню лояльних клієнтів і залученню нових, що в свою чергу позитивно впливає на доходи підприємства.

- Зворотній зв'язок з клієнтами: активне використання зворотного зв'язку з клієнтами дозволяє покращувати якість продукції та послуг, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

#### 7. Фінансовий менеджмент:

- Управління фінансовими ресурсами: ефективне управління фінансовими ресурсами (бюджетування, контроль витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю) дозволяє підприємству забезпечити стабільність і рентабельність.

- Інвестиційна діяльність: раціональне використання інвестиційних можливостей дозволяє підприємству розширювати свою діяльність і підвищувати конкурентоспроможність.

#### 8. Управління ланцюгом поставок:

- Оптимізація ланцюга поставок: ефективне управління ланцюгом поставок (вибір надійних постачальників, оптимізація запасів, скорочення термінів постачання) сприяє зниженню витрат і підвищенню якості продукції.

- Логістика: ефективна логістична система дозволяє мінімізувати витрати на транспортування і зберігання, що позитивно впливає на фінансові результати.

Загалом, конкурентні управлінські структури дозволяють торговельному підприємству ефективно використовувати свої ресурси, швидко адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів.

З метою подальшого дослідження доцільності та ефективності створення конкурентної структури було проведено дослідження ефективності діяльності підприємств різних форм власності та опитування керівників щодо доцільності та можливих напрямів створення конкурентної структури. Основною метою дослідження ефективності бізнес-організацій є порівняння їх між собою, тобто порівняння того, на скільки ефективною є одна форма бізнесу порівняно з іншою.

Для порівняння ефективності бізнес-організацій було обрано показники, що характеризують майновий стан, фінансову стійкість, ліквідність, прибутковість та ділову активність організацій. Для проведення дослідження були відібрані організації, до складу яких входять компанії зі схожою спеціалізацією та які працюють незалежно.

Таблиця 2.7 - Характеристика торговельних підприємств за належністю до конкурентних управлінських об'єднань

| № п/п | Назва суб'єкта господарювання, адреса | Організаційно-правова форма             | Чи є суб'єктом конкурентної управлінської структури                                                                                  |
|-------|---------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ТОВ «Капарол Дніпро»                  | Товариство з обмеженою відповідальністю | Бренд <del>Saragol</del> належить міжнародному концерну <del>Deutsche Amphibolin Werke</del> (Німецькі Амфіболінові Заводи - DAW SE) |
| 2     | ТОВ «ВП «Полізан»                     | Товариство з обмеженою відповідальністю | Самостійний суб'єкт господарювання                                                                                                   |
| 3     | <del>Eskaro</del> Україна Shop        | Товариство з обмеженою відповідальністю | <del>Eskaro</del> Україна входить до міжнародної групи <del>Eskaro Group AB</del>                                                    |
| 4     | <del>Akzo Nobel</del>                 | Публічна компанія                       | Нідерландська транснаціональна корпорація                                                                                            |
| 5     | <del>Tikkurila Shop</del>             | Товариство з обмеженою відповідальністю | Входить до концерну <del>Tikkurila Group</del>                                                                                       |
| 6     | ТОВ «Фарба Сервіс Україна»            | Товариство з обмеженою відповідальністю | Самостійний суб'єкт господарювання                                                                                                   |

Для того, щоб дослідити ефективність обраної торговельної компанії, першим кроком є вивчення стану власності. При оцінці стану власності оцінюється склад, структура та динаміка власності підприємства, а також джерела формування капіталу. Аналіз структури власності базується на використанні форми 1 «Баланс».

Представимо логічну схему процесу дослідження рівня ефективності господарювання рис. 2.8.



Рисунок 2.8 - Схема процесу дослідження загального рівня ефективності господарювання

Одним з індикаторів майнового стану компанії є обсяг економічного капіталу, доступного для компанії. Однак у цьому дослідженні цей показник не використовується. Причиною цього є те, що об'єкт дослідження знаходиться в різних фінансово-економічних сферах і порівняння за допомогою цього показника не може бути здійснене. Всі інші коефіцієнти використовуються в дослідженні статусу власності. Загальні результати дослідження майнового стану торговельних підприємств станом на 2023 рік нами приведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники майнового стану торговельних підприємств

| Назва показника                         | ТОВ «Капарол Дніпро» | ТОВ «ВП «Полісан» | Eskaro Україна Shop | Akzo Nobel | Tikkurila Shop | ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |
|-----------------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|------------|----------------|----------------------------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів       | 0,04                 | 0,16              | 0,62                | 0,43       | 0,39           | 0,65                       |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | 1,00                 | 0,84              | 0,49                | 0,57       | 0,71           | 0,35                       |
| Частка основних засобів в активах       | 0,11                 | 0,33              | 0,02                | 0,34       | 0,40           | 0,48                       |
| Коефіцієнт мобільності активів          | 17,97                | 11,35             | 19,74               | 12,11      | 11,41          | 17,42                      |

Звертаючи увагу на отримані результати дослідження, слід зазначити, що коефіцієнт зносу основних засобів найменшим є у ТОВ «Капарол Дніпро» - 0,04. Досить вагомий коефіцієнт зносу основних засобів в Eskaro Україна Shop, яке входить до міжнародної групи Eskaro Group AB, показник якого 062 і говорить про те, що корпоративна структура не поспішає здійснювати модернізацію основних виробничих активів. Коефіцієнт придатності основних засобів є оберненим показником коефіцієнта зносу. Досліджуючи показник частки основних засобів в активах, слід зазначити, що позитивним є зменшення даного показника в динаміці за період дослідження. Найменше значення цього показника має Eskaro Україна Shop – 0,02. Тоді як найвищу частку основних засобів в активі балансу має ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

Позитивною тенденцією для функціонування підприємства є ріст коефіцієнта мобільності активів. Найвище значення цього показника мають

конкуренти ТОВ «Капарол Дніпро» - 17,97 та Eskaro Україна Shop – 19,74. Висока мобільність свідчить про те, що компанії зможуть змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Тобто у разі потреби може швидко розпродати товарні запаси за собівартістю і перейти в іншу нішу. При цьому ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має також досить високе значення показника мобільності активів - 17,42, яке за період дослідження має тенденцію до збільшення. Оптимізація структури активів дозволить підвищити значення показника. Реалізація не використаних ОЗ, не ефективних довгострокових інвестицій та інших необоротних активів дасть змогу підвищити значення коефіцієнта. Однак, при проведенні таких заходів варто виходити з економічної необхідності, мобільності активів не може бути цільовим показником.

Фінансова стійкість підприємства є ключовим аспектом його конкурентних переваг. Вона відображає здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан і виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі. Для оцінки фінансової стійкості використовуються різні фінансові показники, які допомагають визначити фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Показники фінансової стійкості суб'єктів господарювання

| Назва показника                                       | ТОВ «Капарол Дніпро» | ТОВ «ВП «Полісся» | Eskaro Україна Shop | Akzo Nobel | Tikkurila Shop | ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |
|-------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|------------|----------------|----------------------------|
| Коефіцієнт автономії                                  | 0,75                 | 0,58              | 0,93                | 0,88       | 0,71           | 0,74                       |
| Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів  | 2,95                 | 1,39              | 12,84               | 7,03       | 2,47           | 1,77                       |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                       | 0,81                 | 0,62              | 0,93                | 0,88       | 0,78           | 0,91                       |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу             | 0,94                 | 0,36              | 0,95                | 0,58       | 0,44           | 0,52                       |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,79                 | 0,35              | 0,92                | 0,80       | 0,59           | 0,80                       |

Результати дослідження показали, що найвище значення коефіцієнта автономії має Eskaro Україна Shop - 0,93. Значення показника свідчить про

те, що частку своїх активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто Eskaro Україна Shop здатне профінансувати 93 % активів за рахунок власного капіталу. При цьому аналізуємо підприємство на 74 % має здатність самостійно профінансувати свою діяльність. Найнижче значення коефіцієнт автономії в ТОВ ВП «Полісан» – 0,58. Однак всі конкурентні підприємства мають позитивне значення коефіцієнта автономії, які відповідають нормативному значенню 0,4 – 0,6. Чим нижче значення показника, тим більша вірогідність фінансових ризиків.

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених показує, на скільки що конкуренти найбільш використовують залучені кошти. Найбільшу частку власних коштів в розвиток вкладено Eskaro Україна Shop 12,84 та Akzo Nobel 7,03. Найнижче значення зазначеного коефіцієнта фінансової стійкості мають інтегровані суб'єкти господарювання, це ТОВ «ВП «Полісан» (1,39) та ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (1,77), при нормативному показнику 0,7-0,9.

Коефіцієнт фінансової стійкості у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» становить 0,91, а Eskaro Україна Shop 0,93. Що є найвищим показником серед конкурентів. Значення цього показника показує, що 91 % та 93 % активів підприємства здатні профінансувати за рахунок постійного капіталу та суми капіталу, який залучений на довгостроковій основі. Високе значення цього показника свідчить про позитивні перспективи розвитку компаній та низький ризик банкрутства. Найменше значення показника має ТОВ «ВП «Полісан» 0,62, що трішки нижче нормативного значення. При цьому слід відмітити, що всі конкуренти мають позитивний показник фінансової стійкості, і їх значення знаходяться в межах нормативного 0,7 0,9.

Найбільші значення показника коефіцієнта маневреності власного капіталу мають Eskaro Україна Shop – 0,95 та ТОВ «Капарол Дніпро»- 0,94. Ці значення свідчать, що на 95 % та 94% частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів. Найменші показники мають ТОВ «ВП «Полісан» (0,36) та ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (0,52). Нормативним є значення коефіцієнта вище 0,1. Тобто всі зазначені конкурентні структури в

таблиці 2.9 мають достатню суму власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних активів.

Коефіцієнт забезпеченості ВОК є найнижчим в ТОВ «ВП «Полісан» (0,35) Tikkurila Shop (0,39), тоді як нормативне його значення 0,1 і вище. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має одне з найвищих значень показника - 0,80. Всі конкурентні структури мають значення вище ніж 0,1, що свідчить, про те що компанії профінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів.

Оцінка цих показників фінансової стійкості допомагає підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони у фінансовому плані, а також розробити стратегії для підвищення фінансової стабільності і конкурентоспроможності на ринку.

Показники ліквідності відіграють важливу роль у визначенні конкурентних переваг підприємства, оскільки вони відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Високий рівень ліквідності свідчить про фінансову стабільність підприємства і здатність оперативно реагувати на ринкові зміни (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники ліквідності суб'єктів господарювання

| Назва показника                   | ТОВ «Капітол Дніпро» | ТОВ «ВП «Полісан» | Ескарро Україна Shop | Akzo Nobel | Tikkurila Shop | ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |
|-----------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|------------|----------------|----------------------------|
| Коефіцієнт покриття               | 4,70                 | 1,55              | 1,32                 | 5,07       | 2,45           | 4,90                       |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 2,20                 | 0,69              | 1,23                 | 0,61       | 0,47           | 0,63                       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,19                 | 0,21              | 0,20                 | 0,29       | 0,24           | 0,21                       |

З даних таблиці 2.10 можна констатувати, що найвище значення коефіцієнта покриття мають Akzo Nobel – 5,07 та ТОВ «Фарба Сервіс Україна» - 4,90. А найнижче значення є Eskaro Україна Shop -1,32 та ТОВ «ВП «Полісан» - 1,55. Нормативне значення цього показника знаходиться в межах 1-3, але більш позитивним є значення показника 2-3. Слід відзначити, що всі аналізуємі

конкурентні структури мають значення вище 1. Тобто компанії здатні нести відповідальність за поточними зобов'язаннями при наявності достатньої суми оборотних активів.

Всі представлені торговельні підприємств мають значення коефіцієнту швидкої ліквідності вище нормативного значення. Така тенденція є позитивною і свідчить про достатню суму ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за своїми зобов'язаннями. Найвищий показник має ТОВ «Капарол Дніпро» - 2,20, найнижче значення у Akzo Nobel - 0,61. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має середнє значення показника 0,63.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в усіх конкурентів знаходиться в межах 0,19 (ТОВ «Капарол Дніпро») - 0,29 (Akzo Nobel) і показує частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Всі значення показника знаходяться в межах нормативного 0,1-0,2.

Загалом, показники ліквідності є важливими індикаторами фінансової стабільності та надійності підприємства, що забезпечують йому конкурентні переваги на ринку.

Показники прибутковості є ключовими для визначення конкурентних переваг підприємства, оскільки вони відображають здатність підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності. Висока прибутковість свідчить про ефективність управління, конкурентоспроможність продукції або послуг та загальну фінансову стійкість підприємства (табл. 2.11).

Характеризуючи показники прибутковості торговельних підприємств, можемо констатувати той факт, що найвищі показники прибутковості має ТОВ «Капарол Дніпро» та ТОВ «Фарба Сервіс Україна», а найнижчі показники має Akzo Nobel.

Показники прибутковості є важливими індикаторами фінансового здоров'я підприємства і його здатності створювати конкурентні переваги на ринку. Вони допомагають підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для підвищення ефективності і рентабельності діяльності.

Таблиця 2.11 - Показники прибутковості суб'єктів господарювання

| Назва показника                            | ТОВ<br>«Капарол<br>Дніпро» | ТОВ «ВП<br>«Полісан» | Eskaro<br>Україна<br>Shop | Akzo<br>Nobel | Tikkurila<br>Shop | ТОВ<br>«Фарба<br>Сервіс<br>Україна» |
|--------------------------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------------|---------------|-------------------|-------------------------------------|
| Рентабельність власного капіталу, %        | 90,0                       | 56,0                 | 52,3                      | 66,4          | 48,9              | 77,1                                |
| Рентабельність реалізованої продукції, %   | 10,2                       | 8,3                  | 9,7                       | 10,2          | 6,6               | 7,4                                 |
| Рентабельність продажу, %                  | 4,9                        | 1,8                  | 4,8                       | 5,9           | 3,7               | 7,3                                 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 8,9                        | 17,3                 | 9,2                       | 1,1           | 2,1               | 7,2                                 |

Показники ділової активності є важливими індикаторами ефективності використання ресурсів підприємства, швидкості обігу активів і загальної операційної діяльності. Високі показники ділової активності свідчать про здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для генерування доходів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку (табл. 2.12).

Розрахунки показали, що коефіцієнт оборотності активів найвище значення має у ТОВ «Капарол Дніпро» - 2,98 та ТОВ «Фарба Сервіс Україна» - 2,77. Такі показники свідчать про те, яка сума товарів і послуг продана за період на кожну гривню використаних активів. Таке високе значення свідчить, що зазначені компанії ефективніше використовують свої обмежені ресурси порівняно з конкурентами. Найменше значення показника має Eskaro Україна Shop - 0,43. Тобто Eskaro Україна Shop необхідно попрацювати в частині оптимізації суми активів, зокрема зменшити суму запасів та вжити заходи щодо повернення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має такі ж тенденції як і попередній показник.

Найвище значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості має Akzo Nobel – 13,5 та ТОВ «ВП «Полісан» - 11,84. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має середнє значення цього показника 4,17, що не відповідає нормативно рекомендованому показнику.

Таблиця 2.12 - Показники ділової активності торговельних підприємств

| Назва показника                                     | ТОВ «Капарол Дніпро» | ТОВ «ВП «Полісан» | Ескарро Україна Shop | Akzo Nobel | Tikkurila Shop | ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |
|-----------------------------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|------------|----------------|----------------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 2,98                 | 1,25              | 0,43                 | 1,03       | 0,86           | 2,77                       |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 3,90                 | 3,03              | 1,34                 | 17,9       | 8,34           | 21,9                       |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 5,59                 | 11,84             | 3,91                 | 13,5       | 3,33           | 4,17                       |
| Строк погашення дебіторської заборгованості         | 18,8                 | 11,7              | 10,3                 | 2,06       | 43,18          | 12,18                      |
| Строк погашення кредиторської заборгованості        | 64,3                 | 30,41             | 92,05                | 2,67       | 108,18         | 61,98                      |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      | 3,45                 | 3,62              | 9,36                 | 3,06       | 1,97           | 1,56                       |
| Фондовіддача                                        | 27,18                | 4,50              | 21,87                | 2,85       | 2,22           | 19,11                      |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 4,06                 | 2,00              | 0,46                 | 1,11       | 1,17           | 0,77                       |

Дані значення показали кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість за рік. Нормативному значенню цього показника для торговельних підприємств (більше 12) відповідає Akzo Nobe та ТОВ «ВП «Полісан». Коефіцієнт оборотності запасів, який вказує на ефективність управління запасами в компанії коливається між конкурентними підприємствами від 1,56 у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» до 4,06 у ТОВ «Капарол Дніпро».

Показники ділової активності є важливими індикаторами операційної ефективності підприємства і його здатності генерувати доходи за рахунок ефективного використання ресурсів. Високі показники ділової активності сприяють зміцненню фінансової стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового успіху підприємства на ринку.

Важливість оцінки фінансового стану будь-якої компанії важко переоцінити. Проте в сучасних умовах ведення бізнесу більшість компаній не проводять оцінку свого фінансового стану через брак кваліфікованого персоналу з досвідом фінансово-аналітичної роботи та відсутність раціонального підходу до вибору і застосування інструментів. У більшості випадків рішення щодо подальшого розвитку компанії приймаються інтуїтивно, без будь-яких обґрунтованих висновків про фінансовий стан та його вплив на результати діяльності. Ще однією проблемою в оцінці фінансового стану є недостатність інформації у фінансовій звітності. Використання цих факторів спрямоване на розвиток і зміцнення конкурентоспроможної структури управління, сформованої в процесі інтеграції. Однак більш детальні, індивідуальні результати для кожного учасника інтеграційного процесу можуть бути відстежені та проаналізовані в ході дослідження.

Формування конкурентних управлінських структур в торговельному підприємстві є важливим кроком для забезпечення ефективного управління, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей. Пріоритети в цьому процесі можуть варіюватися в залежності від специфіки підприємства, його ринкових умов та стратегічних цілей.

Ось основні пріоритети, які слід враховувати при формуванні конкурентних управлінських структур:

1. Організаційна гнучкість.

- Швидка адаптація до змін: створення структури, яка дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та нові можливості.

Децентралізація: делегування повноважень на нижчі рівні для прискорення процесів прийняття рішень.



Рисунок 2.9 - Чинники (пріоритети) формування конкурентних управлінських структур

## 2. Інноваційність та розвиток.

– Підтримка інновацій: стимулювання розробки нових продуктів і послуг, впровадження нових технологій.

– Інвестиції в розвиток персоналу: постійне навчання і підвищення кваліфікації працівників, розвиток лідерських якостей.

## 3. Ефективність управління ресурсами.

– Оптимізація ресурсів: забезпечення ефективного використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

– Автоматизація та цифровізація: впровадження сучасних інформаційних систем для управління бізнес-процесами.

## 4. Орієнтація на клієнта.

– Підвищення задоволеності клієнтів: створення структур, які дозволяють швидко реагувати на потреби та запити клієнтів.

– Персоналізація обслуговування: використання даних про клієнтів для покращення якості обслуговування і підвищення лояльності.

## 5. Стратегічне планування та контроль.

- Чітке бачення та стратегія: формування довгострокової стратегії розвитку підприємства з чіткими цілями та планами дій.

- Система моніторингу та оцінки: постійний моніторинг виконання стратегічних планів, оцінка результатів та коригування дій.

## 6. Корпоративна культура та лідерство.

- Розвиток корпоративної культури: формування цінностей, норм та стандартів поведінки, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

- Лідерство та мотивація: підтримка лідерів, які можуть надихати та мотивувати команду на досягнення високих результатів.

7. Збалансованість між централізацією та децентралізацією. Оптимальне поєднання: забезпечення оптимального балансу між централізованим управлінням та децентралізацією функцій, що дозволяє зберегти контроль над ключовими процесами і одночасно підвищити гнучкість.

## 8. Фінансова стійкість та управління ризиками.

- Забезпечення фінансової стійкості: формування структур, які забезпечують ефективне управління фінансовими ресурсами та підтримують стабільний фінансовий стан.

- Управління ризиками: впровадження системи управління ризиками для ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних загроз.

9. Підтримка сталого розвитку. Екологічна та соціальна відповідальність: інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-процеси, з урахуванням екологічних та соціальних аспектів діяльності.

Формування конкурентних управлінських структур вимагає комплексного підходу та врахування багатьох факторів. Гнучкість, інноваційність, ефективність управління ресурсами, орієнтація на клієнта, стратегічне планування, корпоративна культура, збалансованість централізації та децентралізації, фінансова стійкість, управління ризиками та сталий розвиток є ключовими пріоритетами, які допоможуть підприємству досягти конкурентних переваг і стійкого розвитку на ринку.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»**

#### **3.1 Алгоритм впровадження системи формування конкурентних управлінських структур ТОВ «Фарба Сервіс Україна»**

Конкурентоспроможність - це, перш за все, те, що характеризує силу підприємства та його здатність перемагати в конкурентній боротьбі. Адже продукція є пасивним об'єктом і виступає інструментом, що формує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, тоді як конкурентоспроможність галузей та національних економік не має індивідуального значення, оскільки конкурують не галузі чи економіка, а окремі підприємства.

Загалом для формування конкурентоспроможності підприємств система маркетингу діє синергетично з виробничою системою, системою організації та управління, мотиваційною системою, фінансово-інвестиційною системою, інноваційно-технологічною системою, системою антикризового управління та інформаційно-комунікаційною системою. Доведено, що вони працюють синергетично одна з одною. Як згадувалося раніше, бізнес-компанії, які зосереджуються на підтримці конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, надають функції системи управління системі маркетингу(рис. 3.1).

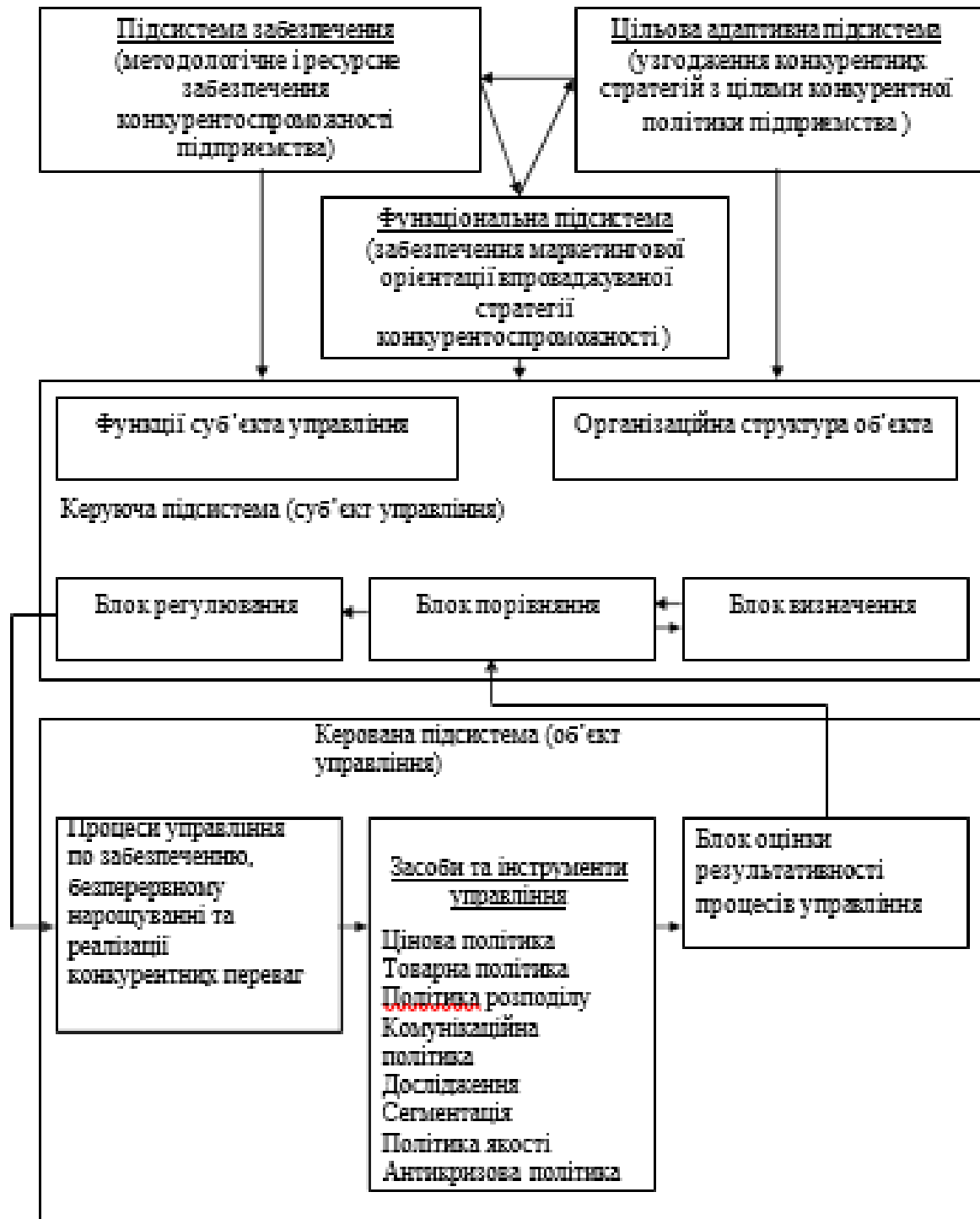


Рисунок 3.1 - Архітектура маркетингової системи формування конкурентоспроможності торговельного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Дослідження показують, що маркетингові системи управління конкурентоспроможністю підприємств належать до складних і надскладних

динамічних і стохастичних систем. Тому система управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається як невід'ємна частина загальної маркетингової системи суб'єкта господарювання.

Запропонована архітектура маркетингової системи управління конкурентоспроможністю підприємства відображає взаємозв'язок компонентів, що характеризують підсистему контролю, підсистему управління, підсистему цільової адаптації та підсистему забезпечення, а також зворотний зв'язок і комунікації із зовнішнім середовищем. Останнє дозволяє створити раціональну систему управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби підприємствам необхідно розробляти реальні механізми стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю з метою підвищення ефективності своєї діяльності на конкретних ринках.

Основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення ефективного функціонування підприємства за будь-яких змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі. До основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства зазвичай відносять принцип цілеспрямованості, принцип єдиного і системного управління маркетинговою діяльністю та конкурентоспроможністю підприємства, принцип науковості управління маркетингом, принцип підтримки і вдосконалення конкурентних переваг підприємства, принцип комплексності і гнучкості виробничо-збутової діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом фіксації наявності конкурентних переваг його діяльності. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги в ринковому просторі. Лише у поєднанні вони можуть впливати на найкращий вибір. Крім того, на конкурентоспроможність також впливають стратегічні та тактичні зміни, які не пов'язані з діяльністю на ринку.

При визначенні конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати наступні основні положення (рис. 3.2):

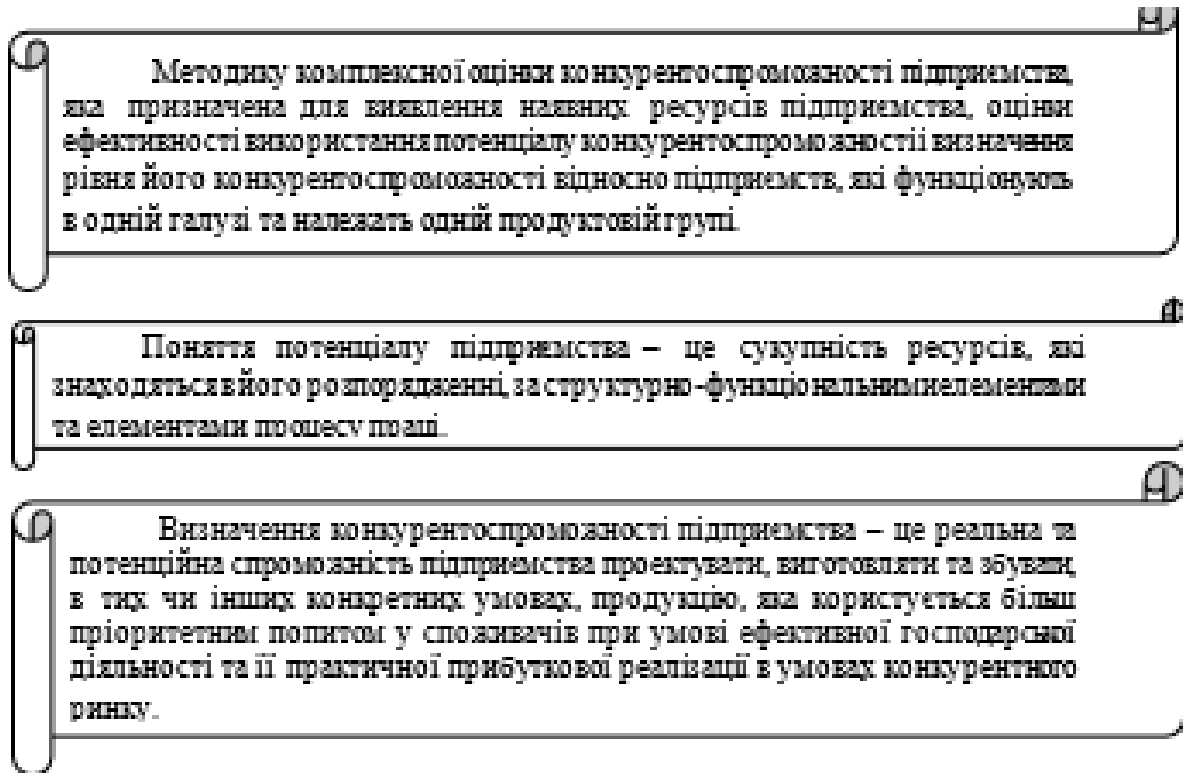


Рисунок 3.2 – Основні положення визначення конкурентоспроможності торговельного підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [ ]*

Оцінку конкурентоспроможності підприємства рекомендується здійснювати у відповідності до чотирьох основних етапів (рис. 3.3) :

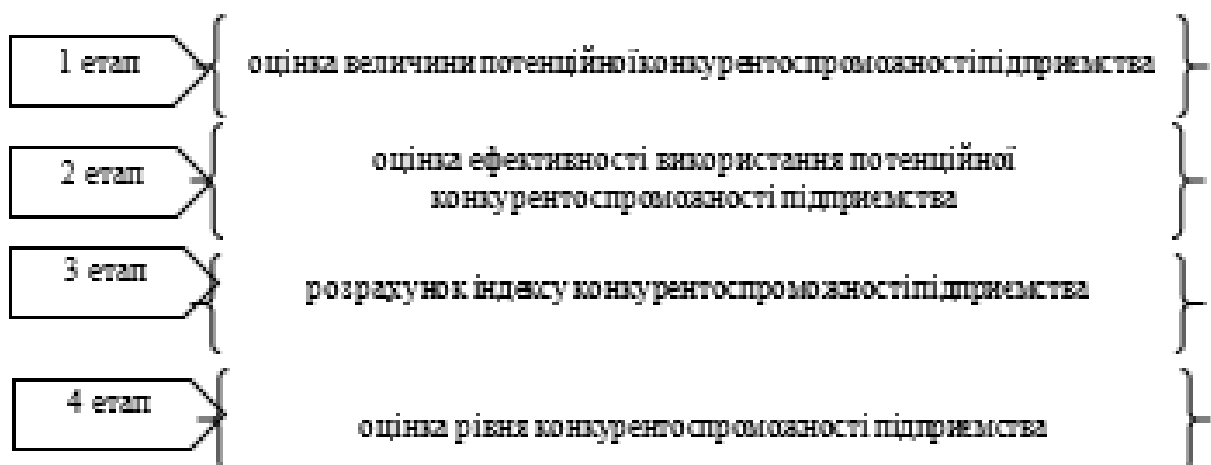


Рисунок 3.3 – Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі*

Практичне застосування цієї методики дозволяє оцінити величину потенційної конкурентоспроможності, ефективність використання потенційної конкурентоспроможності та відносний рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами.

Проаналізуємо діяльність ТОВ «Фарба Сервіс Україна» для з'ясування конкретних положень щодо визначення конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингового управління. За роки своєї діяльності компанія напрацювала широке коло партнерів, які займаються виробництвом та реалізацією лакофарбової продукції. З метою обґрунтування вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії проведемо оцінку конкурентоспроможності ефективності системи управління маркетингом ТОВ «Фарба Сервіс Україна» за методикою Балабанової Л.В. (табл. 3.1). Для порівняння було обрано ТОВ «Капарол Дніпро», що спеціалізується на аналогічному виді діяльності.

Таблиця 3.1 - Оцінка конкурентних переваг торговельного підприємства

| Аспекти аналізу системи управління маркетингом підприємства                                                    | Варіанти відповіді (умови оцінки) |              |                    |                 |                    | Усереднена експертна оцінка (анкетне дослідження) |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------------------------|----------------------|
|                                                                                                                | 1                                 | 2            | 3                  | 4               | 5                  | ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                        | ТОВ «Капарол Дніпро» |
| 1. Коли підприємство в останній раз проводило маркетингові дослідження?                                        | зовсім не проводило               | 5 років тому | 3 роки тому        | у минулому році | постійно проводить | 4                                                 | 4                    |
| 2. Чи знає підприємство свої сегменти ринку і вимоги ринку до товарів?                                         | ні                                | смутно       | мало               | непогано        | дуже добре         | 5                                                 | 4                    |
| 3. Чи знає підприємство бажання споживачів відносно його товарів?                                              | ні                                | смутно       | мало               | непогано        | дуже добре         | 5                                                 | 5                    |
| 4. Чи добре підприємство уявляє, яка структура витрат і прибутковість кожного товару?                          | ні                                | смутно       | мало               | непогано        | дуже добре         | 5                                                 | 5                    |
| 5. Якість товару підприємства порівняно до товарів конкурентів, що продаються у однаковому ціновому діапазоні: | набагато нижче                    | нижче        | приблизно однакова | вище            | Набагато вище      | 3                                                 | 3                    |

|                                                                                                       |                                         |                                          |                                                                         |                           |                                     |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---|---|
| 6. Ступінь зміни (адаптації, модифікації, оновлення) за останні п'ять років, %                        | 10                                      | 20                                       | 30                                                                      | 40                        | 50                                  | 3 |   |
| 7. Рівень контролю якості за товарами, що надходять у торговельну мережу, у т. ч. за новими товарами: | дуже низький                            | низький                                  | середній                                                                | високій                   | дуже високий                        | 3 | 3 |
| 8. Яка система контролю якості товарів та послуг використовується в підприємстві?                     | зовсім відсутня                         | неформальна                              | існують деякі елементи контролю                                         | вибірковий контроль       | контроль за зразками, стандартами   | 4 | 3 |
| 9. Коли підприємство в останній раз аналізувало форми та методи збуту товарів?                        | зовсім не аналізує                      | 5 років тому                             | 3 роки тому                                                             | 2 роки тому               | постійно аналізує                   | 4 | 3 |
| 10. Які форми та методи збуту використовуються в підприємстві?                                        | традиційні                              | нові тільки розробляються                | нещодавно впроваджені нові прогресивні форми                            | як традиційні, так і нові | програми, постійно переглядаються   | 1 | 1 |
| 11. Який рівень сервісного обслуговування підприємства?                                               | дуже низький                            | низький                                  | середній                                                                | високій                   | дуже високий                        | 3 | 3 |
| 12. Чи впливають зміни цін на рівень продаж?                                                          | дуже сильно                             | суттєво                                  | незначно                                                                | дуже незначно             | ні                                  | 4 | 3 |
| 13. Чи враховує підприємство еластичність попиту при встановленні ціни?                               | немає спеціаліста, який би цим займався | ні, керівництво не вважає це за потрібне | коефіцієнти еластичності розраховуються, але не завжди використовуються | на деякі товари           | завжди                              | 2 | 3 |
| 14. Витрати на товарорух:                                                                             | дуже значні                             | значні                                   | середні                                                                 | невеликі                  | відсутні                            | 4 | 3 |
| 15. Перегляд каналів товароруху:                                                                      | не проводиться                          | проводиться тільки за необхідністю       | проводиться раз у 3-4 роки                                              | проводиться щорічно       | постійний з оцінкою їх ефективності | 4 | 4 |
| 16. Вигоди від продажу товарів через торговельні мережі:                                              | відсутні                                | дуже незначні                            | незначні                                                                | суттєві                   | дуже суттєві                        | 4 | 4 |
| 17. Коли підприємство в останній раз аналізувало переваги і недоліки розвитку своєї збутової мережі?  | зовсім не аналізує                      | 5 років тому                             | 3 роки тому                                                             | 2 роки тому               | постійно аналізує                   | 5 | 5 |
| 18. Коли підприємство в останній раз оповіщало про свою діяльність                                    | зовсім не                               | 3 роки тому                              | 2 роки тому                                                             | у минулому                | недавно                             | 4 | 4 |

|                                                                                |                                 |                |                        |                 |         |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|------------------------|-----------------|---------|----|----|
| у місцевих засобах масової інформації?                                         | оповіща<br>до                   |                |                        | ом у<br>році    |         |    |    |
| 19. Коли підприємство в останній раз проводило заходи щодо стимулювання збуту? | зовсім<br>не<br>проводить<br>до | 2 роки<br>тому | у<br>минуло<br>му році | півроку<br>тому | недавно | 3  | 4  |
| Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств                           |                                 |                |                        |                 |         | 70 | 68 |

На основі проведеного анкетного дослідження, можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Фарба Сервіс Україна» краще використовують принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві, ніж фахівці ТОВ «Капарол Дніпро».

Зовнішні умови розвитку підприємств не залежать від самого підприємства, а визначаються напрямом державної економічної політики, державним контролем та регуляторними заходами. Аналіз зовнішніх умов забезпечує основу для прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, сприяє підвищенню ефективності та прибутковості виробничо-збутової діяльності, є основою для побудови маркетингового підходу до вирішення основних управлінських завдань. Особливості конкурентного маркетингового середовища підприємства дають змогу визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингового управління.

Визначення конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його сильних і слабких сторін, а головне- потенційних можливостей. Оцінка потенційних можливостей підприємства є складним і трудомістким завданням, що дозволяє збалансувати ринковий попит з реальними можливостями підприємства, розробити базову програму розвитку виробництва і поведінки на ринку, забезпечити реалістичну і компетентну основу для прийняття рішень.

При виборі стратегії бажано керуватися методом SPACE, який дозволяє підприємству визначити конкретний стратегічний курс дій з урахуванням стратегічної конкурентної позиції, яку займає підприємство на ринку. Метод оцінки стратегічних позицій і дій (SPACE) – це комплексний підхід, призначений

для оцінки діяльності компанії за чотирма критеріями та вибору найбільш підходящої стратегії.

- фінансова стійкість компанії;
- конкурентоспроможність компанії;
- привабливість ринку (сегменту), на якому працює компанія;
- стабільність ринку (сегменту), на якому працює підприємство при формулюванні показників в рамках критеріїв оцінки необхідно.

Враховувати особливості конкретного підприємства, виклики, які стоять перед ним, його стратегічні маркетингові можливості та прийняту ним систему правил і цінностей. Для визначення вектора запропонованої стратегії необхідно визначити координати наступних точок.

$$P(x, y).$$

$$X = PC - KP, \quad (3.1)$$

де PC — привабливість ринку підприємства;

KP — конкурентоспроможність підприємства;

$$Y = FC - CT, \quad (3.2)$$

де FC — фінансова сила підприємства;

CT — стабільність ринку.

Інтервали значно краще відображають діапазон можливих змін кожного показника, ніж детерміновані числа, але вони дещо ускладнюють графічну модель, що використовується у методі SPACE. Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат побудувати стратегічний конкурентний трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки  $P_1(x_1y_2)$ ,  $P_2(x_2y_1)$ .

Трансформуємо формули для довірчих інтервалів.

$$[x_1 \ x_2] = [PC_1 \ PC_2] - [KP_1, KP_2], \quad (3.3)$$

$$[y_1, y_2] = [FC_1 \ FC_2] - [CT_1 \ CT_2]. \quad (3.4)$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE базується на експертній оцінці керівника та провідних фахівців підприємства.

Таблиця 3.2 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

| Критерії                                                         | Коефіцієнт значущості критерію | Експертна оцінка керівника, бали | Експертна оцінка провідних фахівців, бали | Зважена оцінка керівника, бали | Зважена оцінка провідних фахівців, бали |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Фінансова сила підприємства (ФС):</b>                         |                                |                                  |                                           |                                |                                         |
| Майновий стан                                                    | 0,3                            | 3                                | 4                                         | 0,9                            | 1,2                                     |
| Фінансова стабільність підприємства                              | 0,4                            | 4                                | 4                                         | 1,6                            | 1,6                                     |
| Рівень загрози банкрутства підприємства                          | 0,3                            | 1                                | 1                                         | 0,3                            | 0,3                                     |
| Комплексна оцінка фінансового стану                              | 1,0                            | 8                                | 9                                         | 2,8                            | 3,1                                     |
| <b>Конкурентоспроможність підприємства(КП):</b>                  |                                |                                  |                                           |                                |                                         |
| Відносна позиція на ринку                                        | 0,2                            | 4                                | 3                                         | 0,8                            | 0,6                                     |
| Відносний конкурентний потенціал підприємства                    | 0,3                            | 5                                | 4                                         | 1,5                            | 1,2                                     |
| Відносний науково-дослідницький потенціал                        | 0,2                            | 3                                | 4                                         | 0,6                            | 0,8                                     |
| Відносний потенціал керівних кадрів і                            | 0,3                            | 5                                | 5                                         | 1,5                            | 1,5                                     |
| Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства-конкурента | 1,0                            | 17                               | 16                                        | 4,4                            | 4,1                                     |
| <b>Привабливість ринку підприємства (ПС):</b>                    |                                |                                  |                                           |                                |                                         |
| Зростання і розмір ринку                                         | 0,3                            | 4                                | 4                                         | 1,2                            | 1,2                                     |
| Якість ринку                                                     | 0,2                            | 5                                | 5                                         | 1,0                            | 1,0                                     |
| Конкурентна ситуація                                             | 0,2                            | 4                                | 5                                         | 0,8                            | 1,0                                     |
| Стан конкурентного макросередовища                               | 0,3                            | 4                                | 4                                         | 1,2                            | 1,2                                     |
| Комплексна оцінка                                                | 1,0                            | 17                               | 18                                        | 4,2                            | 4,4                                     |
| <b>Стабільність ринку підприємства (СТ):</b>                     |                                |                                  |                                           |                                |                                         |
| Продуктова лінія                                                 | 0,2                            | 4                                | 4                                         | 0,8                            | 0,8                                     |
| Стратегічне конкурентне середовище ринку                         | 0,3                            | 3                                | 4                                         | 0,9                            | 1,2                                     |
| Стабільність частини ринку                                       | 0,1                            | 4                                | 5                                         | 0,4                            | 0,5                                     |
| Постійність споживачів                                           | 0,1                            | 5                                | 4                                         | 0,5                            | 0,4                                     |
| Стартові бар'єри                                                 | 0,1                            | 4                                | 4                                         | 0,4                            | 0,4                                     |
| Технологія                                                       | 0,2                            | 3                                | 3                                         | 0,6                            | 0,6                                     |
| Комплексна оцінка стабільності ринку                             | 1,0                            | 23                               | 24                                        | 3,6                            | 3,9                                     |
| <b>Довірчі інтервали:</b>                                        |                                |                                  |                                           |                                |                                         |

|                                                            |    |             |             |  |  |
|------------------------------------------------------------|----|-------------|-------------|--|--|
| $x_1, x_2 = \text{ПС1, ПС}_2 - \text{КП1 КП}_2$            |    | $X1 = -0,2$ | $X2 = 0,3$  |  |  |
| $y_1, y_2 = \text{ФС1} \oplus \text{С}_2 - \text{СТ1СТ}_2$ |    | $Y1 = -0,8$ | $Y2 = -0,8$ |  |  |
| Координати точок:                                          |    |             |             |  |  |
| $P1(x1, y2)$                                               | P1 | (-0,2;-     |             |  |  |
| $P2(x_2, y1)$                                              | P2 | (0,3;-      |             |  |  |

Побудуємо точки на рисунку 3.4, за допомогою яких зможемо визначити, до якої стратегії належить дослідне підприємство.

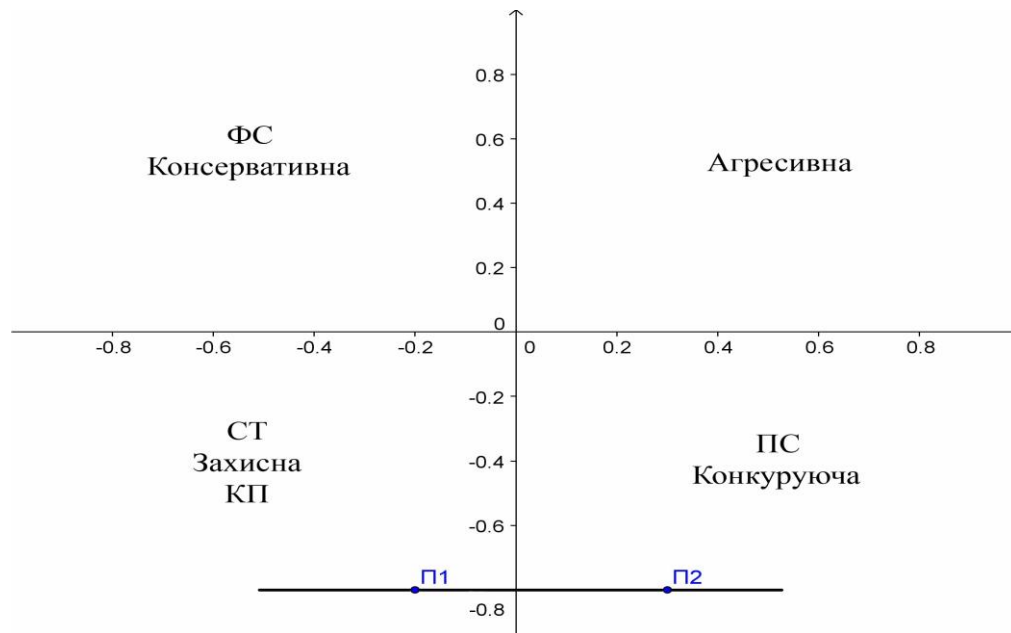


Рисунок 3.4 - Вибір стратегії перспективного розвитку

Джерело:

ФС— фінансова сила підприємства;

КП— конкурентоспроможність підприємства;

ПС — привабливість ринку підприємства;

СТ— стабільність ринку.

Стратегія, якої слід дотримуватися, визначається на основі домінуючих критеріїв з точки зору важливості для конкретного бізнесу:

- консервативна стратегія є кращою для компаній з високою фінансовою стійкістю та високою конкурентоспроможністю;

- агресивні стратегії слід застосовувати компаніям з високою фінансовою стійкістю, які працюють на дуже привабливих ринках;

- конкурентні стратегії слід використовувати компаніям, що працюють на дуже привабливих ринках з часто мінливими конкурентними умовами;
- оборонні стратегії - компанії, що працюють на менш конкурентних і нестабільних ринках.
- глобальні стратегії використовують компанії, діяльність яких спрямована на отримання довгострокових конкурентних переваг.

Згідно з цим дослідженням, діяльність ТОВ «Фарба Сервіс Україна» можна віднести до оборонної стратегії. Оборонні стратегії використовуються для визначення та утримання частки ринку і базуються на зниженні витрат для підприємств з необхідними фінансовими ресурсами та конкурентною стратегією, завдяки чому конкурентна ситуація підприємства часто змінюється.

Відповідно до класифікації видів маркетингу, виділяють стратегічний маркетинг, тактичний маркетинг та операційний маркетинг, залежно від періоду, на який формується маркетингова політика підприємства. Схема концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю представлена наступними рівнями (рис. 3.5):

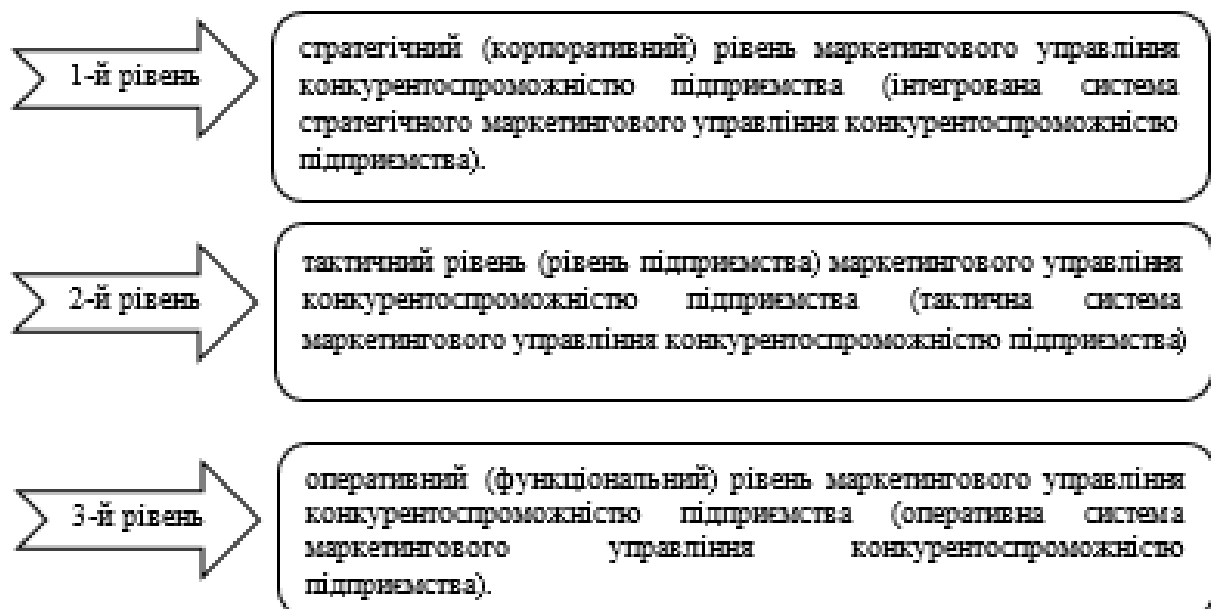


Рисунок 3.5 - Рівні концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингового управління, керівництву ТОВ «Фарба Сервіс Україна» можна запропонувати використовувати концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції стратегічним завданням кожного підприємства є забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, що вимагає розробки комплексної системи визначення конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингового управління.

### **3.2 Вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»**

Вдосконалення управління конкурентоспроможністю за рахунок маркетингової діяльності є важливим аспектом успіху будь-якої компанії. Нижче наведено ключові етапи і стратегії, які допоможуть покращити конкурентоспроможність за допомогою маркетингової діяльності.

#### **1. Аналіз ринку та конкурентів:**

- Дослідження ринку: аналіз ринкових тенденцій, споживацьких потреб та поведінки клієнтів.
- Аналіз конкурентів: вивчення сильних та слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій, продуктів та послуг.
- Сегментація ринку: визначення ключових сегментів ринку, на яких компанія має намір зосередити свою діяльність.

#### **2. Розробка унікальної торговельної пропозиції (USP):**

- Визначення унікальності: виявлення та підкреслення унікальних характеристик продуктів або послуг, які відрізняють їх від конкурентів.
- Створення цінності для клієнта: формулювання чіткої пропозиції цінності, яка приваблюватиме цільову аудиторію.

#### **3. Стратегічне планування маркетингу**

- Визначення цілей: постановка чітких, вимірюваних і досяжних маркетингових цілей.

- Розробка маркетингової стратегії: вибір стратегій просування, ціноутворення, розподілу та продуктового портфеля.

- Планування бюджету: визначення оптимального бюджету для реалізації маркетингових заходів.

#### 4. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів:

- Цифровий маркетинг: використання онлайн - платформ, соціальних мереж, SEO, контекстної реклами та інших цифрових інструментів.

- Контент-маркетинг: створення та поширення якісного контенту, який залучає та утримує клієнтів.

- Інфлюенсер-маркетинг: співпраця з лідерами думок та впливовими особами для просування продуктів та підвищення довіри до бренду.

#### 5. Взаємодія з клієнтами:

- Зворотний зв'язок: регулярне отримання зворотного зв'язку від клієнтів та врахування їхніх побажань у процесі вдосконалення продуктів та послуг.

- CRM-системи: використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами для персоналізації обслуговування та підвищення лояльності клієнтів.

#### 6. Моніторинг і аналіз ефективності:

- Показники ефективності: визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів маркетингової діяльності.

- Аналітика: використання інструментів аналітики для моніторингу та аналізу результатів маркетингових кампаній.

- Корекція стратегії: внесення коректив до маркетингової стратегії на основі отриманих даних та аналізу ефективності.

#### 7. Постійне вдосконалення:

- Адаптація до змін: гнучке реагування на зміни ринкових умов та споживацьких вподобань.

– Навчання та розвиток: регулярне підвищення кваліфікації маркетингової команди, відстеження нових трендів та інновацій у сфері маркетингу.

Впровадження ефективної маркетингової стратегії дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність, залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та створювати додаткову цінність для споживачів. Постійне вдосконалення маркетингової діяльності допомагає компанії залишатися актуальною та успішною на ринку. Автором зроблена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Фарба Сервіс Україна» за останні 3 роки (табл. 2.7). Перша група характеризує функціонування підприємства з управління виробничими процесами.

Таблиця 3.3 – Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП)

| Критерії та показники конкурентоспроможності     | Роль показника в оцінці                                                 | Правило розрахунку показника                                                            | Рівень показника в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Відносний показник витрат                        | Відображає ефективність витрат при виробництві продукції                | $B = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$                        | 0,99                                          |
| Відносний показник фондівддачі (Ф)               | Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів       | $\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$    | 19,11                                         |
| Відносний показник рентабельності продукції (Рп) | Характеризує ступінь прибутковості продукції                            | $R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$      | 1,72                                          |
| Відносний показник продуктивності праці (Пп)     | Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили | $P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$ | 1135,95                                       |

Друга група відображає ефект від управління оборотними активами, зокрема показує рівень незалежності компанії від зовнішніх джерел

фінансування, можливість вчасно погашати борги, ефективний потенціал для майбутнього стабільного розвитку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Конкурентоспроможність підприємства за показниками фінансового стану (ФП)

| Критерії та показники конкурентоспроможності | Роль показника в оцінці                                                                                                                     | Правило розрахунку показника                                                                            | Рівень показника в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Коефіцієнт автономії (Ка)                    | Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування                                                                    | $K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$                                 | 0,74                                          |
| Коефіцієнт платоспроможності (Кп)            | Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства                                | $K_p = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$                                           | 0,03                                          |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)       | Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань                                                                | $K_l = \text{грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери} / \text{коротко-строкові зобов'язання}$ | 0,21                                          |
| Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)  | Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу | $K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$                  | 2,77                                          |

Третя група характеризує ефективність управління реалізації продукції в торговельних точках (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Конкурентоспроможність підприємства за показниками збуту товарів (ЗТ)

| Критерії та показники конкурентоспроможності  | Роль показника в оцінці                                                          | Правило розрахунку показника                                            | Рівень показника в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Рентабельність надання послуг ( $R_p$ )       | Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни | $R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг послуг}$ | 7,4                                           |
| Коефіцієнт затовареності запасів ( $K_z$ )    | Відображає ступінь запасів. Зростання показника свідчить про падіння попиту      | $K_z = \text{обсяг запасів} / \text{обсяг послуг}$                      | 0,28                                          |
| Коефіцієнт завантаження потужностей ( $K_m$ ) | Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту         | $K_m = \text{обсяг послуг} / \text{виробнича потужність}$               | 0,99                                          |

Четверта група пов'язана з конкурентоспроможністю послуг (ПК) та ціною. Зазначені коефіцієнти показують, як товар чи послуга задовольняє потреби споживачів у відповідності до їх призначення. Якість товарів і надання послуг по їх реалізації оцінюється комплексним показником для ТОВ «Фарба Сервіс Україна» становить  $KT = 2,17$ .

Алгоритм визначення коефіцієнтів конкурентоспроможності аналізованих підприємств відбувається за наступними етапами:

1 етап. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності підприємства і переведення коефіцієнтів у бальну систему.

2 етап. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності компанії.

При розрахунку Індексу корпоративної конкурентоспроможності (ІКК) вага кожного критерію/показника розраховувалася експертним шляхом, оскільки ці показники мають різний рівень важливості. Тому конкурентоспроможність організації може бути визначена як середньозважена арифметична величина (рис. 3.6 – 3.8 ):

$$KKO = 0,15EP + 0,29FP + 0,23EZ + 0,33KT \quad (3.5)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕП – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;  
 ФП – значення критерію фінансового положення організації;  
 ЕЗ – значення критерію ефективності організації послуг та їх просування;  
 КТ – значення критерію конкурентоспроможності послуг.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином (рис. 3.6).

$$ЕП = 0,31В + 0,19Ф + 0,4Рп + 0,1Пп \quad (3.6)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  
 Ф – відносний показник фондівдачі;  
 Рп – відносний показник рентабельності товару;  
 Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$ЕП = 0,31 \cdot 0,99 + 0,19 \cdot 19,11 + 0,4 \cdot 1,72 + 0,1 \cdot 1135,95 = 228,22$$

Рисунок 3.6 – Розрахунок значення критерію ефективності виробничої діяльності організації

*Джерело: розраховано автором*

Середнє значення по підприємствам сфери послуг Сумської області становить  $ЕП = 228,22$ , отже, ми визначили, ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має лідерство по конкурентоспроможності за коефіцієнтами ефективності надання послуг, майже на 5 рангів.

$$ФП = 0,29К_a + 0,2К_п + 0,36К_л + 0,15К_о, \quad (3.7)$$

де  $К_a$  – відносний показник автономії організації;  
 $К_п$  – відносний показник платоспроможності організації;  
 $К_л$  – відносний показник ліквідності організації;  
 $К_о$  – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$ФП = 0,29 \cdot 0,74 + 0,2 \cdot 0,03 + 0,36 \cdot 0,21 + 0,15 \cdot 2,77 = 0,7117$$

Рисунок 3.7 – Коефіцієнт конкурентоспроможності за фінансовим положенням підприємства

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності досліджуване підприємство порівняно із середнім значення по підприємствах галузі ( $\Phi\P = 0,7117$ ) нижчий на 0,6.

$$E3 = 0,37R_{\text{п}} + 0,29K_{\text{з}} + 0,21K_{\text{м}} + 0,14K_{\text{р}} \quad (3.8)$$

де  $R_{\text{п}}$  – відносний показник рентабельності продаж;  
 $K_{\text{з}}$  – відносний показник заповареності готовою продукцією;  
 $K_{\text{м}}$  – відносний показник завантаження виробничих потужностей;  
 $K_{\text{р}}$  – відносний показник ефективності реклами.

$$E3 = 0,37 \cdot 7,4 + 0,29 \cdot 0,28 + 0,21 \cdot 0,99 = 3,0271$$

Рисунок 3.8 – Коефіцієнт конкурентоспроможності за ефективністю організації надання послуг та їх просування

*Джерело: розраховано автором*

Середнє значення конкурентоспроможності за ефективністю організації надання послуг та їх просування становить  $E3 = 3,0271$ . Отже, позиції аналізованого об'єкта є деякою мірою нижчий порівняно з середнім по галузі.

Етап 3. Оцінка коефіцієнту конкурентоздатності підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Конкурентоспроможність за показниками   | Рівень показників в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» | Середнє значення (реалізація лакофарбової продукції) – конкуренти в розділі 2 | Відхилення рівня показників у ТОВ від середнього значення, +/- |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Ефективності виробничої діяльності (ЕП) | 228,22                                         | 223,11                                                                        | 5,11                                                           |
| Фінансового положення (ФП)              | 0,7117                                         | 0,7021                                                                        | 0,0096                                                         |
| Збуту послуг (ЕЗ)                       | 3,0271                                         | 2,986                                                                         | 0,0411                                                         |
| Якості послуг ( $K_{\text{т}}$ )        | 2,17                                           | 2,0                                                                           | 0,17                                                           |
| Коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО) | 14,26                                          | 12,68                                                                         | 1,59                                                           |

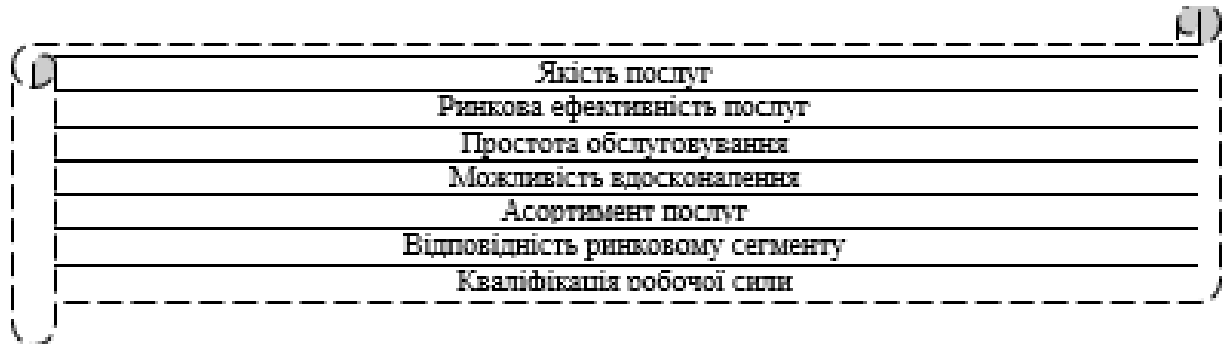
$$\text{ККО підпр} = 0,15 \cdot 228,22 + 0,29 \cdot 0,7117 + 0,23 \cdot 3,0271 + 0,33 \cdot 2,17 = 35,85$$

$$\text{ККО сер} = 0,15 \cdot 223,11 + 0,29 \cdot 0,7021 + 0,23 \cdot 2,986 + 0,33 \cdot 2,0 = 35,02$$

Таким чином, загальний розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «ФарбаСервісУкраїна» показує, що аналізоване підприємство є одним з лідерів у даному секторі серед своїх конкурентів. Однак керівництву компанії слід звернути особливу увагу на ті галузі, в яких вона використовує наявні ресурси недостатньо ефективно порівняно з іншими аналогічними компаніями. Розрахунок рівня конкурентоспроможності дозволяє акумулювати найважливіші оцінки господарської діяльності компанії, виключити повторення певних показників і забезпечити швидке та ефективне розуміння позиції компанії на галузевому ринку. Цей метод має очевидні переваги. Він є ефективним для дослідження конкурентоспроможності сервісних компаній, а отже, охоплює основні сфери діяльності організації. Водночас він спирається на експертні оцінки вагомості кожного коефіцієнта, а так і оцінки не є абсолютно достовірними. Для того, щоб точно оцінити рівень конкурентоспроможності компанії в маркетингу, ми пропонуємо метод, який може бути застосований в широкому діапазоні умов із дуже невеликою кількістю вихідних даних. Конкуренти, яких можна точно порівняти з аналогічними параметрами відповідності: В якості основних маркетингових факторів конкурентоспроможності ми пропонуємо використовувати фактори, сформовані на основі елементів комплексу маркетингу «5P». Перелік цих факторів представлено на рис. 3.9 – 3.13.

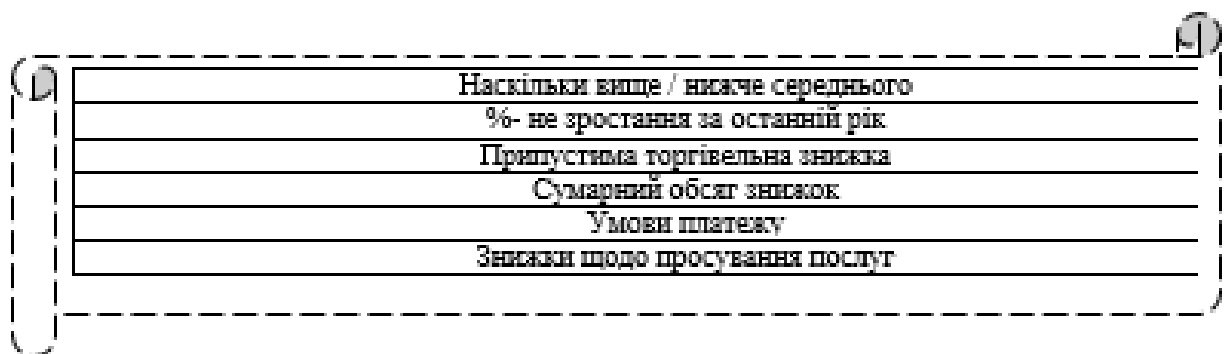
Для оцінки цих факторів використовувався індекс від 1 до 10. Іншими словами, кожному конкуренту присвоюється бал за кожний з маркетингових факторів, де 1 - дуже поганий, а 10 – дуже добрий. Для кожного фактору також були визначені коефіцієнти значущості, щоб отримати більш точні зважені та

незважаєні                      маркетингові                      рейтинги                      конкурентів.



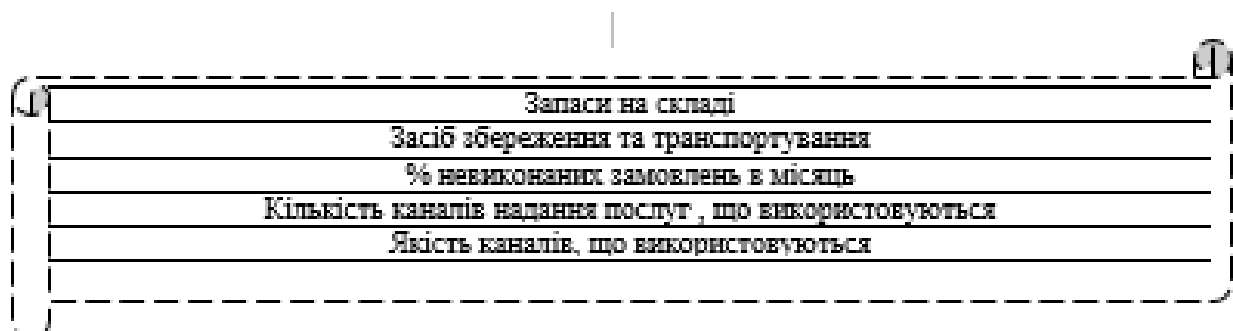
|                                  |
|----------------------------------|
| Якість послуг                    |
| Ринкова ефективність послуг      |
| Простота обслуговування          |
| Можливість вдосконалення         |
| Асортимент послуг                |
| Відповідність ринковому сегменту |
| Кваліфікація робочої сили        |

Рисунок 3.9 – Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «товар-послуга»



|                                   |
|-----------------------------------|
| Наскільки вище / нижче середнього |
| %- не зростання за останній рік   |
| Припустима торгівельна знижка     |
| Сумарний обсяг знижок             |
| Умови платежу                     |
| Знижки щодо просування послуг     |

Рисунок 3.10 – Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «ціна»



|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| Запаси на складі                                      |
| Засіб збереження та транспортування                   |
| % невиконаних замовлень в місяць                      |
| Кількість каналів надання послуг, що використовуються |
| Якість каналів, що використовуються                   |

Рисунок 3.11 – Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «місце»

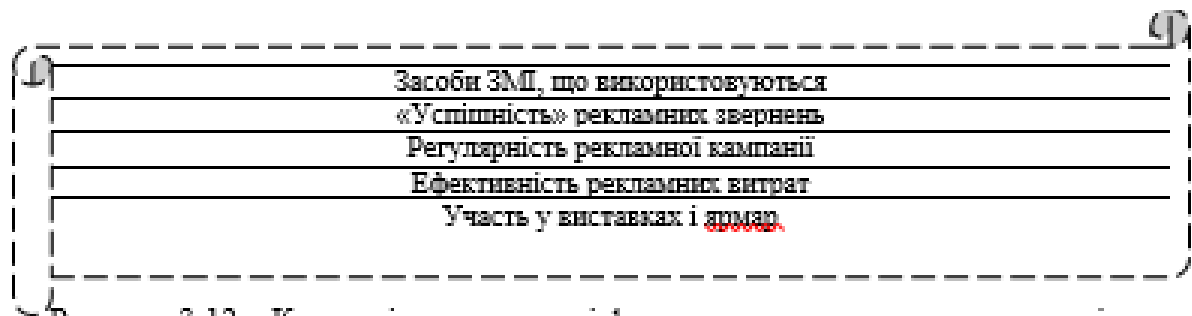


Рисунок 3.12 – Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «просування»

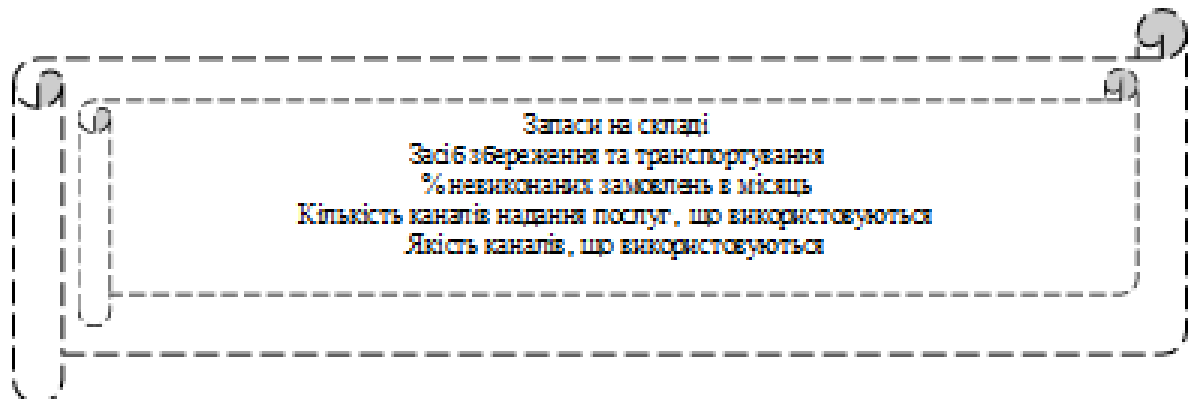


Рисунок 3.13 – Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності за елементом «час»

Порівняння загальних балів показує, хто з конкурентів є сильнішим або слабшим і яка маркетингова конкурентна перевага кожної компанії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Зважені оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств, бали

| Ключові маркетингові фактори конкурентоспроможності | ТОВ «Фарба Сервіс Україна» | ТОВ «Капарол Дніпро» |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Продукт                                             | 57                         | 64                   |
| Ціна                                                | 49                         | 35                   |
| Місце                                               | 60                         | 52                   |
| Просування                                          | 63                         | 50                   |
| Час                                                 | 42                         | 50                   |

Варто відмітити, що використання систем зважених та незважених оцінок місця підприємств можуть відрізнятися. В цілому, результати оцінки з використанням системи незважених оцінок показують, що лідером є: ТОВ «Капарол Дніпро» - 64 б. (оцінка за «продуктом»); ТОВ «Фарба Сервіс Україна»-

49 б. (оцінка за «ціною»); ТОВ «Фарба Сервіс Україна» - 60 б. (оцінка за «місцем»); ТОВ «Фарба Сервіс Україна»- 63 б. (оцінка за «просуванням»); ТОВ «Капарол Дніпро» - 50 б. (оцінка за «часом»).

Далі проведемо розрахунки та отримаємо середньозважену маркетингову оцінку рівня конкурентоспроможності:

- ТОВ «Фарба Сервіс Україна»:

$$K_{\text{марк.конк.}} == 8,99 ;$$

- ТОВ «Капарол Дніпро»:

$$K_{\text{марк.конк.}} == 8,47 ;$$

Загальні результати оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства з реалізації лакофарбової продукції подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Загальний рейтинг результатів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств

| Ключові маркетингові фактори            | ТОВ «Фарба Сервіс Україна» |         | ТОВ «Капарол Дніпро» |         |
|-----------------------------------------|----------------------------|---------|----------------------|---------|
|                                         | не<br>зважена              | зважена | не<br>зважена        | зважена |
| Конкурентоспроможність за «продуктом»   | 57                         | 4,59    | 64                   | 5,11    |
| Конкурентоспроможність за «ціною»       | 49                         | 7,45    | 35                   | 5,21    |
| Конкурентоспроможність за «місцем»      | 60                         | 7,15    | 52                   | 6,95    |
| Конкурентоспроможність за «просуванням» | 63                         | 5,66    | 50                   | 5,86    |
| Конкурентоспроможність за «часом»       | 42                         | 5,31    | 50                   | 6,51    |
| Зведена оцінка:                         | 271                        | 30,16   | 251                  | 29,64   |
| Середньозважена оцінка                  | 8,99                       |         | 8,47                 |         |

Аналіз показує, що компанії, які займають перші місця за ключовими факторами маркетингової конкурентоспроможності, залишаються незмінними при оцінці за незваженою та зваженою рейтинговими системами. Однак, відмінності в результатах спостерігаються при використанні двох рейтингових систем. Так, ТОВ «Фарба Сервіс Україна» посідає перше місце як за незваженою, так і за зваженою рейтинговою системою. Використана в даному дослідженні методика маркетингової оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств є

зрозумілою та простою у використанні. Методика дозволяє визначити фокус і пріоритети в маркетинговій політиці та сконцентрувати ресурси на елементах інтегрованої маркетингової стратегії, які здатні забезпечити стійку конкурентоспроможність і збільшити частку ринку компанії.

Таким чином, основним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств є використання системного підходу до оцінки рівня розвитку кожної підсистеми та концентрація управлінських зусиль у напрямку найбільш пріоритетних напрямів, чітке визначення стратегічних можливостей та управління конкурентоспроможністю підприємств відповідно до поставлених цілей. Це включає визначення пріоритетів розвитку та відображення процедур планування та управління для ефективного функціонування на ринку.

### **3.3 Формування підходів у стратегічному управлінні конкурентними перевагами торговельного підприємства**

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств на цільовому ринку забезпечення конкурентоспроможного розвитку вітчизняних підприємств є одним із найскладніших і найперспективніших напрямів досліджень, що пов'язано, насамперед, зі специфікою їх виробничої діяльності. Слід зазначити, що основні стратегії ефективної та конкурентоспроможної виробничо-господарської діяльності торговельних підприємств включають не тільки комерційні, але й виробничі питання. Тому адаптація існуючих теоретичних положень, виокремлення основних складових та подальше їх використання як всеохоплюючої стратегії є актуальним завданням для досліджень у цій сфері.

Існує низка стратегій, спрямованих на створення конкурентних переваг (стратегії управління витратами, стратегії диференціації, стратегії концентрації) та забезпечення конкурентоспроможності підприємств (стратегії товарного ринку та ринку ресурсів, технологічні стратегії, соціальні стратегії, фінансово-інвестиційні стратегії, стратегії організації та управління тощо).

Теоретично система конкурентних стратегій підприємства повинна включати стратегії створення конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії конкурентної поведінки підприємства. Водночас слід зазначити, що основною особливістю формування цих стратегій для умов функціонування сільськогосподарських підприємств є не можливість їх швидкої та повної реалізації через низку організаційних, економічних та управлінських чинників.

Зокрема, що стосується організаційної частини питання, то основною стратегією підприємства є оптимальне використання наявних виробничих потужностей підприємства. Техніко-технологічна база торговельного підприємства формувалася протягом багатьох років і не може оновлюватися з урахуванням фактору швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Це означає, що стратегії, які створюють конкурентні переваги, такі як стратегії диференціації та основні виробничі стратегії (стратегії товарного ринку, стратегії ринку ресурсів та технологічні стратегії), які забезпечують конкурентоспроможність підприємств, у більшості випадків не можуть бути актуалізовані в короткостроковій перспективі або навіть застосовані до торговельних підприємств. Час також є основним негативним фактором для конкурентоспроможності торговельного бізнесу, а швидке реагування на ринкові умови є одним з найважливіших і найскладніших викликів, що стоять перед бізнесом.

Для отримання необхідної інформації підприємства повинні використовувати матрицю зміни конкурентоспроможності в часі.

1. Підприємства не діють ізольовано (тобто не існують в інформаційному вакуумі) і можуть відстежувати та передбачати всі зміни, що генеруються ззовні.
2. Підприємства мають певну конкурентоспроможність (тобто працюють на ринку певний час і є конкурентоспроможними).
3. Ринок, на якому працює підприємство, є динамічним, тобто схильним до постійних або періодичних змін.
4. Незначні (менш суттєві) зміни вважаються відсутністю змін.

5. Конкретний рівень конкурентоспроможності підприємства визначається низкою внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають на нього антагоністичний або синергетичний вплив.

6. Передбачається, що зміни рівня конкурентоспроможності відбуваються поступово: «стабільний рівень» - «помірні зміни» - «сильні зміни».

7. Передбачається, що зміни рівня конкурентоспроможності починаються з середини підприємства, тоді як фактори зовнішнього середовища можуть змінюватися незалежно від підприємства.

8. Рівень конкурентоспроможності є статичним, а реакція на внутрішні та зовнішні зміни – повільною (інформація про зміни доступна не відразу, оскільки рівень конкурентоспроможності визначається шляхом періодичних вимірювань).

9. Для компаній найбільш бажано мати постійно зростаючий рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, оцінивши свою конкурентоспроможність, підприємство може опинитися в одній з наступних п'яти ситуацій (рис. 3.14):

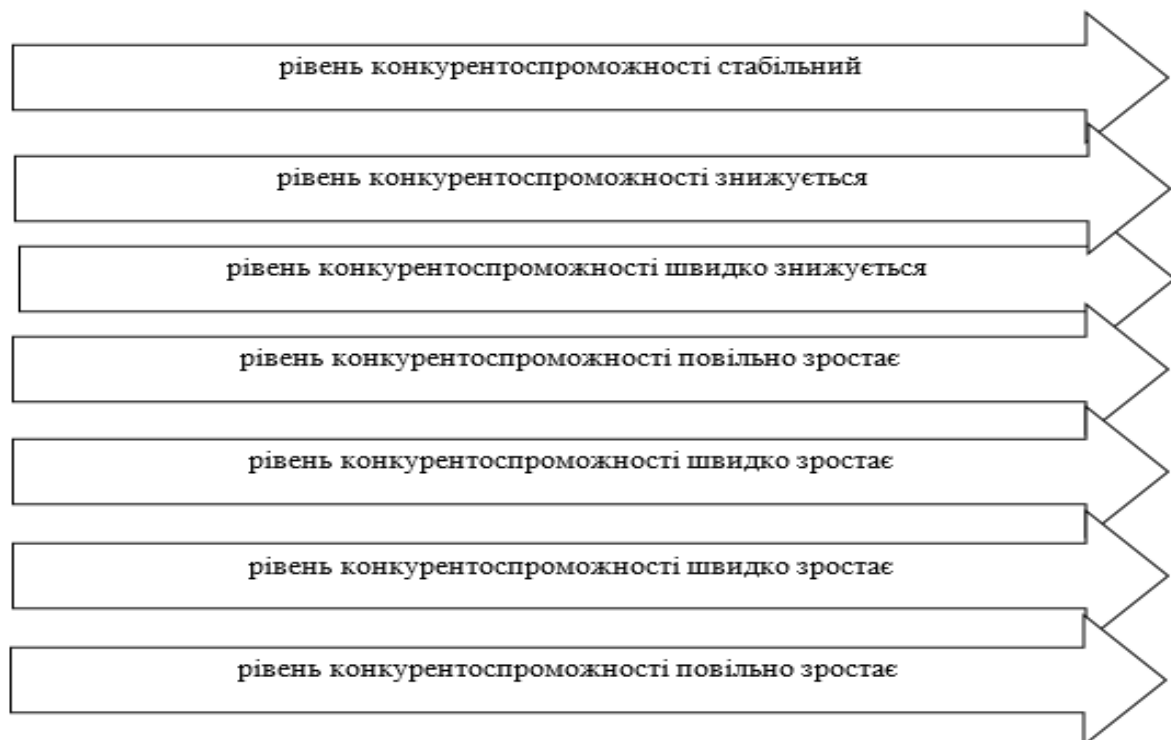


Рисунок 3.14 – Місце підприємства за рівнем конкурентоспроможності

Запропонована матриця дозволяє не тільки позиціонувати конкретні підприємства, алей вказати варіанти розвитку діяльності, припускаючи, що підприємства не залишають конкурентного поля (припиняють існування, переходять в інші сфери діяльності тощо).

В обох випадках підприємства мають три варіанти: статус - кво, погіршення та відновлення; для двох кризових ситуацій (стрімке зростання/падіння) є лише один варіант-помірне зростання/падіння відповідно. Це пов'язано з тим, що за формальною логікою підприємства мають певний перехідний період навіть в умовах «стрибкоподібної» та швидкої зміни подій.

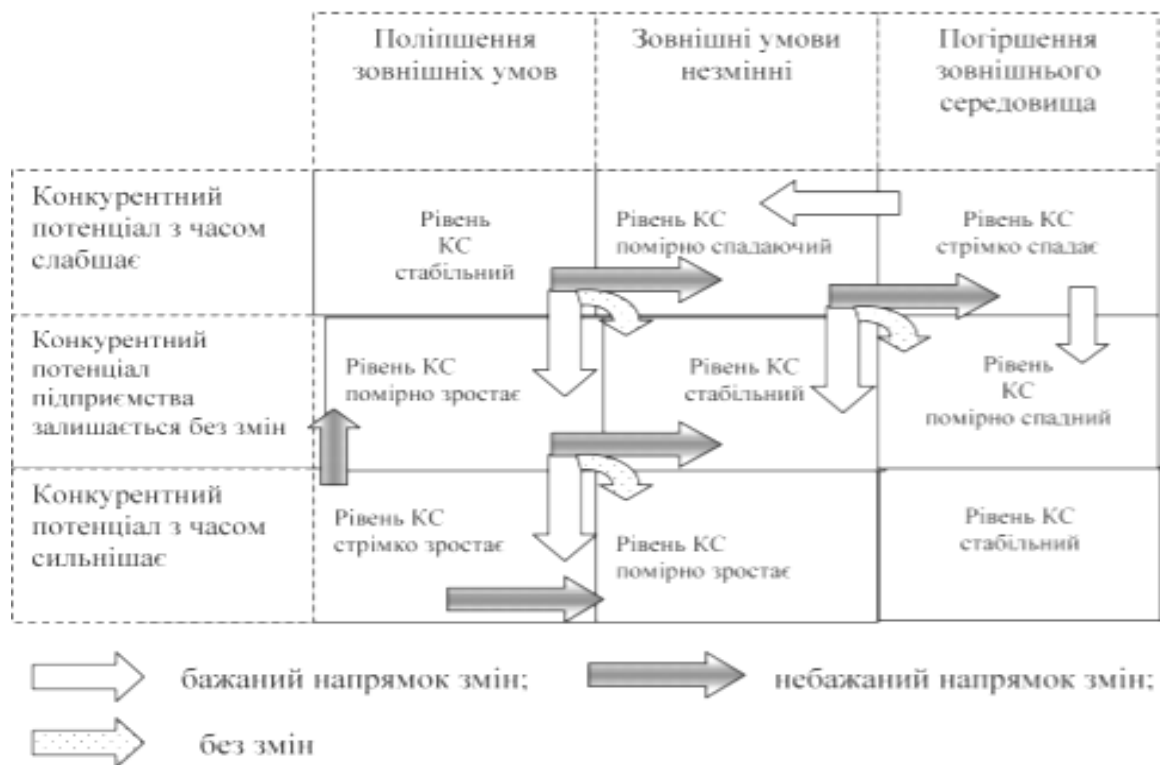


Рисунок 3.15 - Напрямки змін рівнів конкурентоспроможності підприємств

Для кожного випадку існує також третій шлях, шлях «без змін», який має тенденцію до збереження статус-кво, і на рисунку показано лише два протилежні шляхи (найгірший і найкращий). Найгірший сценарій «швидкого падіння» вже є найгіршим сценарієм у цьому випадку, тому існує лише один шлях вперед і

немає іншого найгіршого сценарію. Найкращий сценарій, «швидке зростання», має стабілізуватися, але показати це на діаграмі без зміни формату неможливо.

Таким чином, вибір стратегії залежить від конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям підприємства, причин, що її зумовили, та можливостей підприємства.

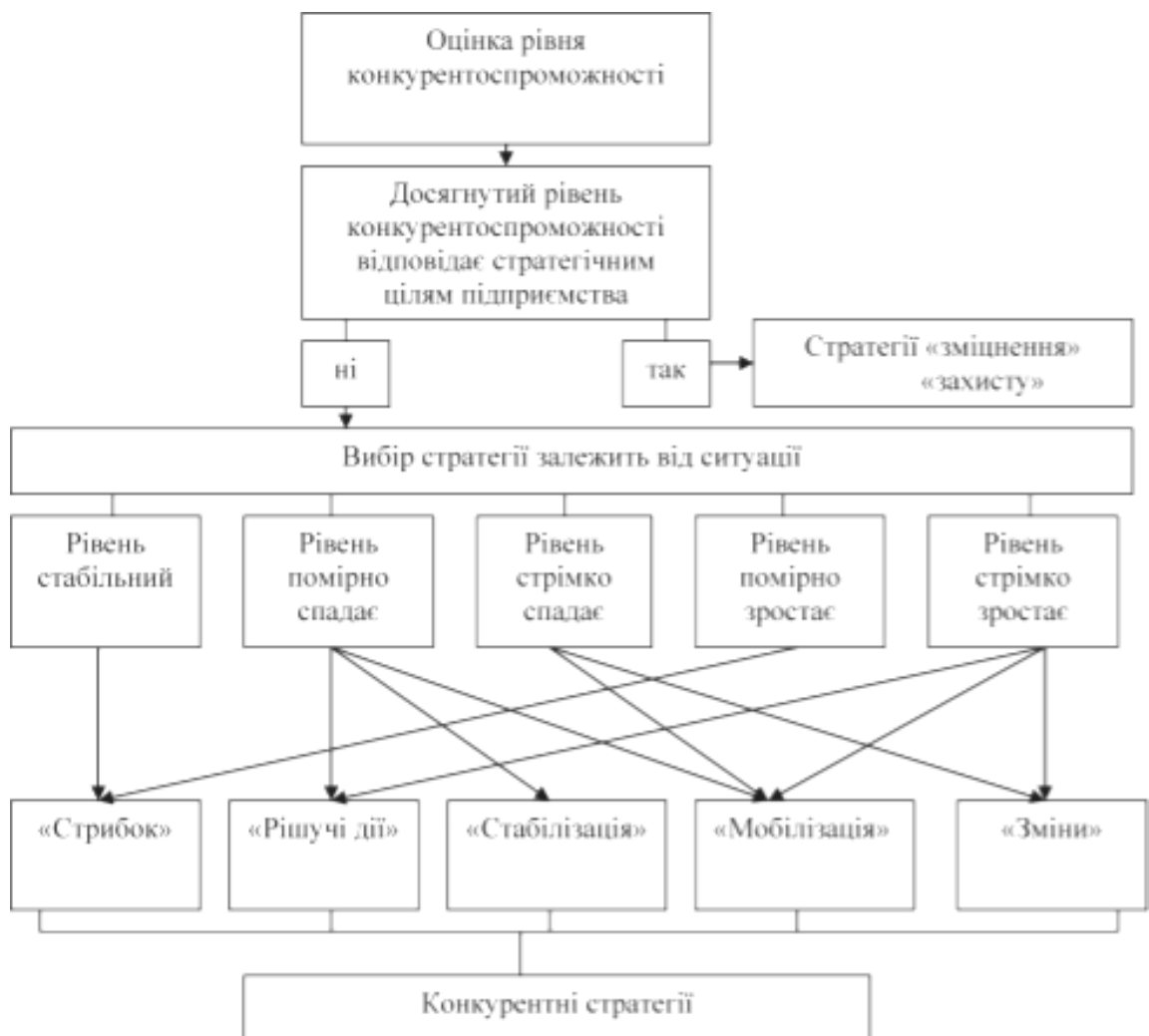


Рисунок 3.16 - Моделювання вибору стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства

Таким чином, з вище сказаного можна зробити наступні висновки:

1) рівень конкурентоспроможності підприємств повинен постійно контролюватися;

2) надає інформацію про не відповідність досягнутого рівня конкурентоспроможності цільовим орієнтирам, зміни у внутрішніх компетенціях підприємств та інтенсивності впливу зовнішніх факторів;

3) врахування динаміки рівня конкурентоспроможності при формуванні конкурентної стратегії підприємства зробить її більш раціональною та менш ризикованою;

4) навіть якщо напрямок зміни конкурентоспроможності в часі є однаковим, причини цієї зміни можуть бути зовсім різними;

5) вибір конкретної стратегії з декількох можливих стратегій залежить як від причин досягнутого рівня конкурентоспроможності, так і від рівня конкурентоспроможності, який підприємство прийме в майбутньому.

Ще однією особливістю підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств є вихід на міжнародні ринки. Тому експортний потенціал сільськогосподарських підприємств є багатоаспектним поняттям, яке включає низку виробничих, економічних, організаційних та інших характеристик, що відображають здатність підприємства реалізовувати свою продукцію на міжнародних ринках.

Прискорення та частота змін у зовнішньому конкурентному середовищі, зростання диференціації потреб споживачів, посилення конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, доступність сучасних технологій та багато інших факторів підвищили значення систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

Сьогодні вектор розвитку торговельних підприємств орієнтований на експортний потенціал, причому зростання можливе не тільки для великих підприємств, а й для малих та середніх компаній. Саме потенціал розвитку останніх дозволить не тільки збільшити темпи економічного розвитку країни в найближчі роки, а й зміцнити її позиції на міжнародних ринках.

Вихід на нові зовнішні ринки є складним і відповідальним процесом, який вимагає ретельного планування та підготовки. Торговельні підприємства можуть зробити наступні кроки для успішного виходу на нові ринки:

### 1. Дослідження ринку.

- Аналіз ринкових можливостей: оцінка потенційних ринків на основі економічних показників, демографічних даних та рівня конкуренції.
- Вивчення споживацької поведінки: розуміння потреб, вподобань та культурних особливостей цільової аудиторії.
- Оцінка правових і регуляторних вимог: вивчення місцевих законів, податкових норм, митних правил та інших регуляторних вимог.

### 2. Вибір стратегії виходу на ринок.

- Експорт: прямий або непрямий експорт продукції через дистриб'юторів або агентів.
- Спільні підприємства: створення спільних підприємств з місцевими партнерами для спільної діяльності на новому ринку.
- Франчайзинг: надання права на використання бренду та бізнес-моделі місцевим підприємцям.
- Прямі інвестиції: відкриття власних філій або виробничих потужностей у новій країні.

### 3. Розробка маркетингової стратегії.

- Адаптація продукту: модифікація продукту або послуги відповідно до вимог та вподобань місцевих споживачів.
- Ціноутворення: встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням купівельної спроможності та місцевих умов ринку.
- Канали збуту: визначення найбільш ефективних каналів збуту для досягнення цільової аудиторії.
- Комунікаційна стратегія: адаптація рекламних та маркетингових матеріалів до місцевих мовних та культурних особливостей.

### 4. Пошук та вибір партнерів.

- Визначення потенційних партнерів: пошук дистриб'юторів, агентів, постачальників та інших партнерів на новому ринку.
- Оцінка надійності: перевірка фінансової стабільності, репутації та досвіду потенційних партнерів.

- Переговори та укладання угод: ведення переговорів щодо умов співпраці та укладання відповідних контрактів.

#### 5. Логістика та постачання.

- Вибір логістичних партнерів: визначення надійних логістичних компаній для транспортування товарів.

- Оптимізація ланцюгів постачання: планування та оптимізація ланцюгів постачання для мінімізації витрат та забезпечення своєчасної доставки.

- Митне оформлення: організація процесу митного оформлення товарів, щоб уникнути затримок та проблем на кордоні.

#### 6. Управління ризиками.

- Оцінка ризиків: виявлення можливих ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю, економічними змінами, культурними відмінностями та іншими факторами.

- Страхування: використання страхових продуктів для захисту від комерційних та політичних ризиків.

- Планування контингентів: розробка планів дій на випадок виникнення несподіваних ситуацій або криз.

#### 7. Моніторинг та оцінка результатів.

- Контроль виконання: регулярний моніторинг виконання планів та оцінка досягнутих результатів.

- Зворотний зв'язок: отримання зворотного зв'язку від клієнтів та партнерів для виявлення проблем та можливостей для покращення.

- Корекція стратегії: внесення необхідних коректив до стратегії виходу на ринок на основі отриманих даних та аналізу результатів.

Вихід на нові зовнішні ринки вимагає системного підходу та ретельного планування. Виконання наведених кроків допоможе торговельним підприємствам успішно розширити свою діяльність та досягти успіху на міжнародному рівні.

## ВИСНОВКИ

Одним із ключових факторів успіху діяльності вітчизняних підприємств у ринковому просторі є рівень їх конкурентоспроможності, теоретичні аспекти якого ґрунтуються на розумінні конкурентних переваг. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» пропонує побутові та професійні лакофарбові матеріали, малярний інструмент, в тому числі для промислових об'єктів. Основний вид діяльності – виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик.

Дослідженнями встановлено, що товарооборот підприємства зріс на 92365,5 тис. грн. В ТОВ працює 99 осіб. А товарооборот на 1 робітника зріс в 4,9 рази. Щодо основних засобів, то показник фондоозброєності в 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс на 76,35 %. При рості фондоозброєності та збільшенні продуктивності праці в 4,91 рази можна стверджувати про інтенсивне використання основних засобів підприємства. Рівень фондовіддачі зріс в 2,78 рази, що свідчить про ефективне використання основних засобів.

Проведені в роботі розрахунки свідчать, що сума доходів перевищують суму витрат. За рахунок цього ТОВ в 2023 р. має чистий прибуток у сумі 836,6 тис. грн., тоді як за 2021 рік прибуток становив 184,9 тис. грн. Така тенденція відбулася в результаті збільшення доходів підприємства в 5,62 рази, а витрат в 5,53 рази. За рахунок таких тенденцій рівень рентабельності скоротився на 0,43 пункта відсотка.

З метою подальшого дослідження доцільності та ефективності створення конкурентної структури було проведено дослідження ефективності діяльності підприємств різних форм власності та опитування керівників щодо доцільності та можливих напрямів створення конкурентної структури. Основною метою дослідження ефективності бізнес-організацій є порівняння їх між собою, тобто порівняння того, на скільки ефективною є одна форма бізнесу порівняно з іншою.

Для порівняння ефективності бізнес-організацій було обрано показники, що характеризують майновий стан, фінансову стійкість, ліквідність,

прибутковість та ділову активність організацій. Для проведення дослідження були відібрані організації, до складу яких входять компанії зі схожою спеціалізацією та які працюють незалежно.

Звертаючи увагу на отримані результати дослідження, слід зазначити, що коефіцієнт зносу основних засобів найменшим є у ТОВ «Капарол Дніпро» - 0,04. Досить вагомий коефіцієнт зносу основних засобів в Eskaro Україна Shop, яке входить до міжнародної групи [Eskaro Group AB](#), показник якого 0,62 і говорить про те, що корпоративна структура не поспішає здійснювати модернізацію основних виробничих активів.

Фінансова стійкість підприємства є ключовим аспектом його конкурентних переваг. Вона відображає здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан і виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі. Результати дослідження показали, що найвище значення коефіцієнта автономії має Eskaro Україна Shop - 0,93. Значення показника свідчить про те, що частку своїх активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто Eskaro Україна Shop здатне профінансувати 93 % активів за рахунок власного капіталу. При цьому аналізуємо підприємство на 74 % має здатність самостійно профінансувати свою діяльність. Найнижче значення коефіцієнта автономії в ТОВ ВП «Полісан» – 0,58. Однак всі конкурентні підприємства мають позитивне значення коефіцієнта автономії, які відповідають нормативному значенню 0,4 – 0,6. Чим нижче значення показника, тим більша вірогідність фінансових ризиків. Коефіцієнт фінансової стійкості у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» становить 0,91, а Eskaro Україна Shop 0,93. Що є найвищим показником серед конкурентів. Значення цього показника показує, що 91 % та 93 % активів підприємства здатні профінансувати за рахунок постійного капіталу та суми капіталу, який залучений на довгостроковій основі.

Показники ліквідності відіграють важливу роль у визначенні конкурентних переваг підприємства, оскільки вони відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. З даних

таблиці 2.10 можна констатувати, що найвище значення коефіцієнта покриття мають Akzo Nobel – 5,07 та ТОВ «Фарба Сервіс Україна» - 4,90. А найнижче значення є Eskaro Україна Shop -1,32 та ТОВ «ВП «Полісан» - 1,55. Нормативне значення цього показника знаходиться в межах 1-3, але більш позитивним є значення показника 2-3. Слід відзначити, що всі аналізуємі конкурентні структури мають значення вище 1. Тобто компанії здатні нести відповідальність за поточними зобов'язаннями при наявності достатньої суми оборотних активів.

Всі представлені торговельні підприємств мають значення коефіцієнту швидкої ліквідності вище нормативного значення. Така тенденція є позитивною і свідчить про достатню суму ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за своїми зобов'язаннями. Найвищий показник має ТОВ «Капарол Дніпро» - 2,20, найнижче значення у Akzo Nobel - 0,61. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має середнє значення показника 0,63.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в усіх конкурентів знаходиться в межах 0,19 (ТОВ «Капарол Дніпро») - 0,29 (Akzo Nobel) і показує частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Всі значення показника знаходяться в межах нормативного 0,1-0,2.

Показники прибутковості є важливими індикаторами фінансового здоров'я підприємства і його здатності створювати конкурентні переваги на ринку. Вони допомагають підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для підвищення ефективності і рентабельності діяльності. Характеризуючи показники прибутковості торговельних підприємств, можемо констатувати той факт, що найвищі показники прибутковості має ТОВ «Капарол Дніпро» та ТОВ «Фарба Сервіс Україна», а найнижчі показники має Akzo Nobel.

Згідно з матрицею SWOT- аналізу, більшість можливостей можна реалізувати шляхом залучення інвесторів та усунення слабких сторін ТОВ «Фарба Сервіс Україна». В результаті цих змін покращиться якість продукції, ціни та попит, що в кінцевому підсумку призведе до отримання прибутку. У свою

чергу, розвиток галузі дозволить залучити працівників, що позитивно вплине на демографічну ситуацію.

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено, що сильними сторонами підприємства є те, що воно давно функціонує на ринку та має позитивну ділову репутацію, налагоджені канали збуту, кваліфікований персонал та ефективне фінансове управління. А тому запропоновано маркетингову стратегію – яка вимагає стратегії підтримки розвитку сильних сторін підприємства.

Запропонована архітектура маркетингової системи управління конкурентоспроможністю підприємства відображає взаємозв'язок компонентів, що характеризують підсистему контролю, підсистему управління, підсистему цільової адаптації та підсистему забезпечення, а також зворотний зв'язок і комунікації із зовнішнім середовищем. Останнє дозволяє створити раціональну систему управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Нами проаналізовано діяльність ТОВ «Фарба Сервіс Україна» для з'ясування конкретних положень щодо визначення конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингового управління. На основі проведеного анкетного дослідження, можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Фарба Сервіс Україна» краще використовують принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві, ніж фахівці ТОВ «Капарол Дніпро».

Нами проведено розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE, який базується на експертній оцінці керівника та провідних фахівців підприємства. Згідно з цим дослідженням, діяльність ТОВ «Фарба Сервіс Україна» можна віднести до оборонної стратегії. Оборонні стратегії використовуються для визначення та утримання частки ринку і базуються на зниженні витрат для підприємств з необхідними фінансовими ресурсами та конкурентною стратегією, завдяки чому конкурентна ситуація підприємства часто змінюється.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингового управління, керівництву ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

можна запропонувати використовувати концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції стратегічним завданням кожного підприємства є забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, що вимагає розробки комплексної системи визначення конкурентоспроможності підприємства в системі маркетингового управління

Тобто, загальний розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Фарба Сервіс Україна» показує, що аналізоване підприємство є одним з лідерів у даному секторі серед своїх конкурентів. Однак керівництву компанії слід звернути особливу увагу на ті галузі, в яких вона використовує наявні ресурси недостатньо ефективно порівняно з іншими аналогічними компаніями. Розрахунок рівня конкурентоспроможності дозволив акумулювати найважливіші оцінки господарської діяльності компанії, виключити повторення певних показників і забезпечити швидке та ефективне розуміння позиції компанії на галузевому ринку. Так, ТОВ «Фарба Сервіс Україна» посідає перше місце як за незваженою, так і за зваженою рейтинговою системою.

Таким чином, з вище сказаного можна зробити наступні висновки:

- 1) рівень конкурентоспроможності підприємств повинен постійно контролюватися;
- 2) надає інформацію про не відповідність досягнутого рівня конкурентоспроможності цільовим орієнтирам, зміни у внутрішніх компетенціях підприємств та інтенсивності впливу зовнішніх факторів;
- 3) врахування динаміки рівня конкурентоспроможності при формуванні конкурентної стратегії підприємства зробить її більш раціональною та менш ризикованою;
- 4) навіть якщо напрямок зміни конкурентоспроможності в часі є однаковим, причини цієї зміни можуть бути зовсім різними;
- 5) вибір конкретної стратегії з декількох можливих стратегій залежить як від причин досягнутого рівня конкурентоспроможності, так і від рівня конкурентоспроможності, який підприємство прийме в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Export Marketing Survey: Ukrainian Apparel Market. Support to Export Promotion and investment Attraction in the Republic of Moldova / Olexander Tsepko. – June, 2010.
2. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. Formation of personnel policy enterprise. *Virtus: Scientific Journal*. Editor-in-Chief M.A. Zhurba . May № 14, 2017. С.213-215.
3. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining of superior performance. 1992. New-York: The Rree Press. 557 p.
4. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 02.06.2024).
5. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2 (70). С. 139–146. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146> (дата звернення: 11.02.2024).
6. Денисенко М. П., Бреус С. В. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations» (August 11-13, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. Р. 286–292.
7. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лишенко М.О., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово–логістичного менеджменту капіталізації інноваційно–безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). К., 2022. С. 91-98. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6957308> (дата звернення: 11.02.2024).

8. Криворот В.М. Особливості формування маркетингової концепції управління конкурентним розвитком підприємства. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2022. С. 134 – 136.
9. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*. № 33. 2019. С. 112-116.
10. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт мобільності активів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/267-koefitsient-mobilnosti-aktiviv> (дата звернення: 04.08.2024)
11. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf) (дата звернення: 07. 07. 2024)
12. Лишенко М.О. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2018. № 10 (38). С. 25-30.
13. Лишенко М.О., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Мохонько Г.А. Формування конкурентних переваг на основі вдосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 2 (249). К., 2022. С. 170-176.
14. Лупак Л.Р. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес інформ*. № 4. 2013. С. 320-325. URL: [https://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-4\\_0-pages-320\\_325.pdf](https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-320_325.pdf) (дата звернення: 02.08. 2024)
15. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. ек. наук 08.00.04. Харків, 2017. 401 с.

16. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник Харківського національного агарного університету ім..В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 2. 2020. С. 78-91. URL: [http://visen.knau.kharkov.ua/visn2020\\_2.html](http://visen.knau.kharkov.ua/visn2020_2.html) (дата звернення: 12.12. 2023).
17. Марченко В.М., Кучевська І.Ю. Управління маркетинговим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку. *Молодий вчений*. 2019. №12 (76). С. 452-454. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/12/97.pdf> (дата звернення: 18.12. 2023).
18. Морохова В.О., Бойко О.В., Лорві І.Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 87-93. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12> (дата звернення: 18.10.2023).
19. Муштай В.А., Макаренко Ю.В. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), (Полтава, 24 березня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 201 - 204.
20. Паулик А. Особливості формування та оцінювання конкурентних переваг економіки регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2(02). С. 131-135. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-22> (дата звернення: 22.07.2024).
21. Петренко О.І., Криворот В.М. Сутність, складові та етапи маркетингової концепції управління розвитком підприємства. Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри: матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.). упоряд.: Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2023. С. 233 - 236.
22. Симоненко Д.О. Пропозиції щодо формування конкурентних управлінських структур підприємства. *Управління розвитком соціально-*

*економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 524-526.

23. Холявка Я.В. Значення та основні аспекти управління конкурентоспроможністю послуг. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 564-566.

24. Холявка Я.В. Особливості адміністрування конкурентоспроможності послуг. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С. 248-250.

25. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261> (дата звернення: 22.06.2024).

26. Чайка М. Теоретичні основи управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри* : матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.). упоряд.: Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2023. С.237-238. URL: <https://www.facebook.com/groups/151512212200812/> (дата звернення: 18.05. 2024).

27. Чайка М.О., Симоненко Д.О. Теоретичні дефініції щодо формування конкурентних управлінських структур. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С. 251-253.