

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «*Формування та розвиток клієнтських відносин як фактор забезпечення конкурентоспроможності організації (на матеріалах ТОВ «Будтрейд 14» )*»

(назва теми)

**Виконав:** студент  
4 курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
Лотоцький В.В.  

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.е.н.,  
професор, Іжевський П.Г.  

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** Директор ТОВ «Будтрейд  
14» Лотоцький В.Є.  

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність та напрями формування конкурентоспроможності організації	5
1.2. Методичні підходи до формування та розвитку клієнтських відносин в організації.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БУДТРЕЙД 14».....	17
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.....	17
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «БУДТРЕЙД 14».....	26
2.3. Оцінка ефективності клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14» .....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ТОВ «БУДТРЕЙД 14» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....	38
3.1. Організаційні засади розвитку клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14».....	38
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення клієнтських відносин в організації .....	41
ВИСНОВКИ .....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ .....	61

## ВСТУП

*Актуальність дослідження* про формування та розвиток клієнтських відносин як фактор забезпечення конкурентоспроможності організації обумовлена різноманітністю та зростанням конкуренції на ринках. Завоювання та утримання клієнтів стає дедалі складнішим завданням для підприємств у сучасних умовах.

Клієнти стають все вимогливішими та інформованими, і їм потрібно надавати персоналізовані послуги та вироби. При цьому, покупці мають можливість порівнювати товари і послуги різних компаній, що вимагає від підприємств більшої уваги до власної стратегії взаємодії з клієнтами.

Дослідження в галузі формування та розвитку клієнтських відносин дозволить компаніям краще розуміти потреби та бажання своїх клієнтів, підвищити рівень їхньої задоволеності та відновити лояльність. Це, у свою чергу, допоможе підприємствам не лише зберегти свою позицію на ринку, але й зайняти більш сильну конкурентну позицію.

Отже, дослідження у цій області є важливим для підприємств будь-якого розміру та галузі діяльності, оскільки надійні та продуктивні клієнтські відносини можуть стати ключовим фактором успіху на сучасному ринку.

*Метою* дослідження є аналіз формування та розвитку клієнтських відносин на підприємстві як фактору забезпечення його конкурентоспроможності.

### *Завдання дослідження:*

- Розглянути сутність та напрями формування конкурентоспроможності організації;
- Описати методичні підходи до формування та розвитку клієнтських відносин в організації;
- Навести загальну характеристику та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- Провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «БУДТРЕЙД 14»;
- Оцінити ефективність клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14»;

– Розробити організаційні засади розвитку клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14»;

– Виконати економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення клієнтських відносин в організації.

**Об’єктом дослідження** є процес формування та розвитку клієнтських відносин на досліджуваному підприємстві.

**Предмет**– методи, засоби формування та розвитку клієнтських відносин як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** Під час аналізу фінансово-економічних показників підприємства та оцінки його конкурентоспроможності використовувалися різноманітні методи, включаючи горизонтальний та вертикальний аналіз, аналіз причинно-наслідкового зв’язку, абстрактно-логічний аналіз, а також статистичні та аналітичні підходи. При формулюванні висновків та рекомендацій застосовувався метод наукового узагальнення. Для наглядного представлення результатів використовувалися графічні методи.

**Інформаційною базою** для написання роботи є законодавчо-нормативна література, навчальна література, а також наукові статті та монографії економістів різних країн, спеціалізовані Інтернет-сайти, дані первинної та статистичної звітності підприємства ТОВ «БУДТРЕЙД 14».

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та напрями формування конкурентоспроможності організації

В умовах розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність є ключовим фактором успішної діяльності підприємства, оскільки вона визначає його здатність зберігати або займати впевнену позицію на ринку, приваблювати клієнтів та забезпечувати стабільний прибуток. Аналіз економічних праць з питань ефективності формування конкурентоспроможності підприємства дозволив зробити висновки, що незважаючи на різні аспекти та напрями досліджень, вчені погоджуються у своїх думках щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» як здатності суб'єкта конкурентної боротьби вирішувати певні завдання в умовах ринку. Для більш глибокого розуміння умов і чинників змагання між підприємствами, важливо уточнити суть терміну "конкурентоспроможність" як економічного явища. Для цього важливо розглянути характеристики та підходи до визначення конкурентоспроможності різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття
Пухальська Я. [34, с. 108]	Конкурентоспроможність – здатність компанії займати міцну позицію на ринку завдяки отриманню економічних вигід внаслідок більш ефективного, ніж у суперників, використання ресурсів.
Должанський І. З., Загорна Т. О. [14, с. 71]	Конкурентоспроможність діяльності підприємства як можливість підприємства виробляти конкурентну продукцію, перевага компанії над іншими фірмами в цій галузі всередині країни і за кордоном.

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення поняття
-------	--------------------

Касич А. О., Глущенко Д. О. [18, с. 65]	Конкурентоспроможність – це чинник або сукупність чинників, які роблять функціонування організації більш успішним порівняно з суперниками у конкурентному середовищі і не можуть бути легко відтворені конкурентами.
М. Денисенко [13, с. 139]	Конкурентоспроможність – це можливість країни, галузі, компанії або продукту до змагання у боротьбі за ринкові позиції.
Жалдак Г. П. [16, с. 52]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість досягти такого рівня стабільності, що дозволить отримувати постійні економічні та брендкові переваги в непередбачуваних і кризових обставинах.
Шпильова В. О. [48, с. 24]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність у реальному часі та в майбутньому розробляти і застосовувати систему знань, вмінь і навичок спільного з клієнтом створення привабливого для нього продукту, випереджаючи за часом нинішніх і потенційних суперників.

Варто зазначити, що А. О. Касич та Д. О. Глущенко вважають, що ознаки результативності створення конкурентних переваг (економічні, соціальні та політичні) зосереджені на фіксації поточного стану і не враховують стратегічного розвитку підприємства, який дозволяє створювати не лише актуальні переваги, але й формувати принципово нові пропозиції умов життя та бізнесу в регіоні, що відсутні у конкуруючих регіонів. Стратегічне керівництво територією визначає конкурентний потенціал шляхом впровадження новаторських підходів у культурній, соціальній, економічній та комерційній сферах підприємства, що створюють зовсім нові рівні потреб або методів їх задоволення. Покращення внутрішньої ефективності конкурентних переваг спрямоване на удосконалення складових регіональної системи та оптимізацію їх взаємодії [18, с. 66].

На думку М. Портера, ринок є організмом, який постійно змінюється і адаптується до нових умов, де учасники повинні безперервно вдосконалювати свої стратегії та підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними [31, с. 114].

Вважаємо, що діяльність підприємства в умовах конкурентної боротьби залежить від його ефективності формування конкурентних переваг. Економічний контекст сучасного ринку, що характеризується нестабільністю

та змінами, вимагає від підприємства ефективного управління та постійного моніторингу результативності формування конкурентних переваг. Якісне керівництво результативністю створення конкурентних переваг визначається здатністю встановлювати конкурентні позиції у такому оточенні й забезпеченням їхньої стабільності.

Деякі автори, розглядаючи конкурентоспроможність підприємства, підкреслюють переважну роль конкурентоспроможності його продукції у цій області. Зокрема, Т. В. Гринько стверджує, що конкурентоспроможність підприємства слід тотожнювати з його здатністю виробляти конкурентоздатну продукцію[12, с. 51]. Натомість, Є. О. Діденко та П. І. Жураківський вказують, що досліджувана категорія відображає ступінь різниці в розвитку певного підприємства порівняно з конкурентами за критерієм задоволення потреб споживачів власною продукцією, що свідчить про конкурентність цієї продукції[13]. Р. М. Федоряк та О. П. Тимченко підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства відображає головним чином характеристику його продукції, а також ефективність функціонування на ринку при певному рівні концентрації (конкурентності)[44, с. 133].

Під час аналізу поняття "конкурентоспроможність підприємства" автори Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко та Т. М. Чечетова-Терашвілі акцентують увагу на властивості підприємства, яка дозволяє досягати своїх цілей у конкурентному ринковому середовищі. Проте таке розуміння не є достатньо конкретним, оскільки не розкриває, яким чином досягаються ці цілі, про які саме цілі йдеться, що створює підґрунтя для успіху на ринку та інше[42, с. 43].

Розглядаючи всі вищезазначені аспекти конкурентоспроможності, можна зазначити, що кожне з них враховує такі характеристики, як гнучкість, успішне положення на ринку, ефективне використання наявних ресурсів та виробництво висококонкурентної продукції.

Отже, конкурентоспроможність – це здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, звертаючи увагу на динамічну природу ринкового середовища, досягаючи конкурентної переваги та ефективно використовуючи

наявні ресурси. Поняття конкурентоспроможності включає в себе багато факторів, таких як якість товарів або послуг, ціна, інноваційність, маркетингові стратегії, завоювання нових ринків, адаптація до змін, процеси управління, рівень технологічного розвитку та багато інших. Всі ці фактори мають вплив на конкурентоспроможність підприємства і відіграють важливу роль у досягненні успіху на ринку.

Існують чотири типи конкуренції, що визначаються різним ступенем концентрації продавців і виробників на ринку. Перший тип - це чиста або досконала конкуренція, де безліч продавців пропонують ідентичний товар або послугу, і кожен з них має невеликий вплив на ціни. Другий тип - недосконала або монополістична конкуренція, де безліч продавців виробляє подібний, але неідентичний товар або послугу, і кожен з них має певний контроль над ціноутворенням. Третій тип - олігополія, де на ринку присутня невелика кількість продавців або виробників, що мають значний вплив на ціни і можуть спільно контролювати ринок. Четвертий тип - монополія, коли на ринку домінує один продавець або виробник, який має повний контроль над виробництвом і ціноутворенням.

Отже, вирішальними складовими конкурентоспроможності діяльності підприємства є:

- країна та її політика (законодавство, робота спеціальних органів, податкова й митна політика, особливо щодо мита);
- безпосередні конкуренти й виробники аналогічних товарів (продукція в інших секторах, що задовольняє подібні потреби);
- постачальники та клієнти компанії;
- бар'єри входу в галузь – сукупність фінансових, організаційних, управлінських і технічних умов, необхідних для заснування бізнесу певного профілю [11, с. 62].

Розглянемо позитивні аспекти існування конкурента для організації:

- конкурент може усувати піковий попит;
- конкурент може створювати цінову парасольку;
- конкурент може працювати у не вигідному сегменті ринку;

- конкурент може скорочувати побічні витрати (на рекламу тощо).
- Також окреслимо позитивні аспекти існування монополії для держави:
- здатність здійснювати особливо великі проекти;
  - забезпечення зайнятості;
  - здійснення конкуренції на міжнародному ринку;
  - можливість серйозних вкладень у наукоємні галузі (дуже ризиковані)

[4, с. 112].

Принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства – це сукупність принципів аналізу та оцінки показників і факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку [48, с. 26].

Одним з принципів оцінки конкурентоспроможності є принцип системності. Згідно з цим принципом, оцінка повинна бути комплексною і заснованою на аналізі різних аспектів підприємства, включаючи ринкову позицію, продуктову стратегію, ефективність управління та виробничі можливості.

Інший принцип – принцип об'єктивності. Оцінка повинна бути заснована на об'єктивних даних і фактах, а не лише на суб'єктивних думках та враженнях. Це може вимагати використання спеціалізованих інструментів та методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, портфельний аналіз та інші.

До принципів оцінки конкурентоспроможності також належать принцип доступності та принцип систематичності. Перший принцип вказує на необхідність використання доступних даних та інформаційних ресурсів для проведення оцінки. Другий принцип підкреслює необхідність постійного моніторингу та оновлення оцінки конкурентоспроможності, оскільки ринкові умови та конкурентне середовище постійно змінюються.

Отже, врахування цих принципів допомагає забезпечити об'єктивну та комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства і прийняти належні рішення для покращення його становища на ринку.

## **1.2. Методичні підходи до формування та розвитку клієнтських відносин в організації**

В останні роки з'явилося багато досліджень зарубіжних та вітчизняних авторів у галузі взаємодії бізнесу з клієнтами, серед яких можна виділити концепції маркетингу взаємин, лояльності клієнтів, клієнтоорієнтованості. Даної проблематики присвячені наукові праці таких відомих вчених-маркетологів, як Ф. Котлер, П. Дойль, Дж. Іган та ін. [32, с. 119].

Ці концепції, будучи сфокусовані на клієнта, не суперечать базовим принципам традиційного маркетингу, а розвивають і конкретизують їх. Зміст цих концепцій свідчить про зміну акцентів та пріоритетів бізнесу у бік споживача, необхідність оновлення функціональних та технологічних елементів господарської діяльності ринкових суб'єктів. На практиці це тягне за собою зміну самого інструментарію маркетингу як способу управління бізнесом, формування нової корпоративної культури, внесення суттєвих коректив у систему управління персоналом, маркетингові комунікації фірми та ідеї маркетингу взаємин тісно пов'язані з досягненням та зміцненням лояльності споживачів. Дослідники вказують, що наявність значної кількості вірних та спроможних платників може забезпечити організації ряд значних переваг як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Так, Пітер Дойль наводить такі обґрунтування посилення діяльності щодо підвищення лояльності споживачів, як [28, с. 542]:

- лояльні клієнти приносять високий прибуток;
- залучення нових клієнтів обходиться дорожче, ніж зусилля щодо утримання постійних клієнтів;
- задоволені клієнти звертаються до компанії повторно;
- незадоволені клієнти обов'язково застережуть від сумного досвіду друзів та знайомих.

Відповідно до цих аргументів лояльний клієнт має дуже високу цінність для підприємства та його лояльність необхідно зберігати та зміцнювати.

За підсумками маркетингу взаємовідносин останнє десятиліття формується нова концепція – концепція клієнтоорієнтованого маркетингу.

Деякі автори стверджують, що концепція клієнтоорієнтованості означає встановлення пріоритету на задоволенні потреб клієнтів і визначається як "інструмент управління відносинами з клієнтами, спрямований на досягнення стійкого прибутку у довгостроковій перспективі".

У монографічній літературі та періодичних виданнях з проблем взаємовідносин із клієнтами наводиться досить широкий перелік обов'язкових елементів організації роботи з взаємодії із клієнтами, до складу якого входять [22, 23, 28]:

- розділення клієнтської бази на окремі сегменти за допомогою використання спеціалізованих методів роботи з кожним сегментом чи найбільш цінними клієнтами;
- створення ефективної системи продажу товарів та послуг, а також налагодження ефективного післяпродажного обслуговування;
- формулювання стратегії формування клієнтської бази, визначення основних метою, пріоритетів, ресурсів тощо;
- утворення та ефективна робота відділів, які професійно займаються роботою з клієнтами;
- постійне привертання нових клієнтів до компанії;
- розробка та застосування бізнес-технологій взаємодії з клієнтами;
- постійне оцінювання якості обслуговування клієнтів, аналіз їхніх відгуків та пропозицій, створення системи регулярних опитувань клієнтів;
- проведення комунікації з клієнтами (в усіх формах цієї комунікації);
- формування корпоративної культури, спрямованої на клієнтів у компанії.

Хоча цей список є далеко не повним, він містить важливі та досить ефективні напрямки діяльності, які можуть бути успішними та застосовуватися в різних фірмах з урахуванням їх галузевих, регіональних та ситуаційних особливостей. Однак, на нашу думку, перелічені та інші елементи діяльності мають бути орієнтовані не лише на описані процеси, а й на певні результуючі показники. На нашу думку, керівництво компанії, яке усвідомлює значення взаємодії з клієнтами та розглядає поточних і майбутніх клієнтів не

лише як зовнішніх контрагентів, а як ключовий компонент своїх ресурсів, повинне розробити систему чітко визначених показників, адаптованих до своєї специфіки, та постійно оцінювати свою діяльність. Для оцінки таких показників пропонується використовувати наступні критерії:

- ступінь задоволеності як зовнішніми, так і внутрішніми клієнтами (працівниками), який відображає загальну сприйняття їхнього досвіду взаємодії з компанією;

- співвідношення постійних та нових клієнтів або відсоток клієнтів, що здійснюють повторні покупки, серед загальної кількості, що свідчить про лояльність та здатність компанії утримувати клієнтів;

- частка клієнтів, які прийшли до компанії через рекомендації родичів, друзів або знайомих, відносно загальної кількості клієнтів, що вказує на рівень задоволеності та довіру до бренду;

- ефективність та наявність зворотніх зв'язків у маркетингових комунікаціях з клієнтами, що відображає рівень взаємодії та відгуків на маркетингові ініціативи компанії;

- рівень мотивації працівників, спрямованих на надання якісного обслуговування клієнтів, що відіграє ключову роль у створенні позитивного досвіду клієнтів та підвищенні їхньої лояльності.

Якість взаємин із клієнтами стає, одним з основних конкурентних переваг фірми, ключовим чинником конкурентного суперництва. Це означає, що для менеджменту компанії питання взаємодії з клієнтами мають стати об'єктом пильної уваги та аналізу, зокрема:

- 1) Наскільки повні та актуальні бази даних про клієнтів?
- 2) Як фірма приваблює нових клієнтів?
- 3) Як фірма утримує постійних клієнтів?
- 4) Як здійснюється зворотний зв'язок із клієнтами?
- 5) Чи здійснюється моніторинг задоволеності споживачів?
- 6) Чи рекомендують постійні клієнти фірму своїм друзям та знайомим?
- 7) Наскільки ефективно фірма контактує зі своїми клієнтами?

Удосконалення ефективності взаємодії з клієнтами може стати значним фактором, на нашу думку. Використання принципів TQM (TotalQualityManagement – загальне управління якістю) може сприяти цій меті. Основна ідея TQM полягає в тому, що досягнення високої якості продукції передбачає підвищення рівня організації роботи компанії в цілому. Відповідно, впровадження принципів TQM може стати вирішальним для покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення їх задоволення[13].

Основними принципами загального управління якістю є:

1. Зосередженість організації на потребах клієнта.
2. Лідерство, відіграване керівництвом.
3. Активна участь та залучення персоналу.
4. Використання процесного підходу.
5. Системний підхід до управління в цілому.
6. Постійне вдосконалення та пошук можливостей для розвитку.
7. Прийняття рішень на основі об'єктивних фактів та даних.
8. Розвинені відносини з постачальниками.

Таким чином, взаємодія з клієнтами має стати для бізнесу, у тому числі регіонального, механізмом наскрізної дії, що пронизує всі сторони їхньої діяльності.

На сьогоднішній день не існує загальновизнаної класифікації показників оцінки результативності управління взаємовідносинами із клієнтами[28, с. 543]. Але автори пропонують розділити показники оцінки ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами на дві групи:

- показники поведінки;
- показники сприйняття.

Показники поведінки можуть бути різноманітні та відображати не лише економічні, а й соціальні, психологічні та культурні аспекти. Наприклад, спосіб споживання може відображати соціальний статус, цінності та індивідуальні переваги особи. Також важливо враховувати вплив реклами, звичок споживання, а також тенденцій ринку на показники поведінки споживачів. З позиції компанії, показники поведінки відображають рішення

щодо приваблення нових клієнтів та збереження існуючих, а також аналізу таких факторів, як конверсія, вірність клієнтів, середній витрачений чек та частота покупок, а також CLV. CLV представляє собою чистий прибуток, який компанія отримує від кожного клієнта протягом визначеного періоду, враховуючи усі витрати, і враховуючи усі повторні покупки, здійснені цим клієнтом.

Необхідно враховувати цілі використання CLV з наступними пріоритетами:

- привернення "цінних" клієнтів, тобто тих, які приносять найбільшу прибутковість у майбутньому.

- збільшення "цінності" клієнтів, щоб збільшити їх віддачу та прибутковість для компанії.

- збереження та підвищення "відданості" клієнтів, забезпечуючи їхню лояльність та довгострокові відносини з компанією.

- оптимізація взаємовідносин з клієнтами, спрямована на максимізацію взаємовигідних відносин та задоволення їхніх потреб і очікувань.

Аналіз індикатора "цінності життєвого циклу клієнта" підкреслює необхідність компаніям враховувати довгострокові цілі при формуванні стосунків з клієнтами та оцінювати прибуток, здобутий протягом всього періоду взаємодії клієнта з компанією[1, с. 14].

При плануванні витрат на управління взаєминами з клієнтом слід враховувати значення показника CLV. Ілюстрацією таких витрат можуть стати витрати на підвищення стандартів якості товарів або послуг з метою зміцнення конкурентної позиції компанії.

До інших показників поведінки можна віднести показник вартості залучення клієнта, що є також відомим як показник заміни клієнта. Цей показник визначається шляхом розподілу витрат на приваблення клієнтів протягом аналізованого періоду на кількість приваблених клієнтів у цьому періоді.

Коефіцієнт відновних продажів є мірою ефективності управління взаєминами з клієнтами та вказує на те, як часто покупці повторно обирають

продукцію або послуги певної компанії, що свідчить про рівень їхньої задоволеності та лояльності. Іншим ключовим показником ефективності керівництва взаємодією з клієнтами є темп втрат постійних клієнтів. Цей показник визначається як кількість періодів, протягом яких зникає половина сталої складової клієнтської бази без привертання нових клієнтів. Зазвичай використовується інформація про втрати постійних клієнтів у попередні періоди. За допомогою цих показників компанія може оцінити витрати та можливу економію на привертання нових клієнтів у випадку підвищення рівня збереження сталих клієнтів [17, с. 94].

До показників сприйняття відносяться такі аспекти, як задоволеність клієнтів, рівень обслуговування та ступінь лояльності. Ці метрики є нечисловими показниками, але відіграють ключову роль у визначенні ефективності взаємин компанії з клієнтами. Таким чином, необхідно отримати відповіді на чотири питання:

1. Що робить компанія?
2. Що думає клієнт?
3. Що робить клієнт?
4. Що компанія отримує?

Під питанням «Що компанія робить?» маються на увазі маркетингові дії, які компанія здійснює для встановлення взаємин із клієнтами. Далі слід визначити, як клієнти сприймають дані дії (показники сприйняття) та те, які дії роблять клієнти (показники поведінки). У результаті необхідно зрозуміти, як змінилися фінансові показники компанії внаслідок вжитих маркетингових дій.

Незважаючи на широко застосовувану серед більшості підприємств концепцію фокусу на задоволенні потреб клієнтів, на практиці стає очевидним, що ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами визначається за допомогою таких показників, як зростання виручки, частка ринку та прибутковість [13].

Тому важлива фінансова ефективність оцінки показників, які використовуються для підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами. Врахування потреб різних сегментів клієнтів

і застосування індивідуалізованих підходів до різних клієнтів, в свою чергу, сприятиме оптимізації клієнтського потоку та, як наслідок, поліпшить фінансові показники компанії.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

### 2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Об'єкт дослідження – ТОВ «БУДТРЕЙД 14» – підприємство що займається оптовою торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Компанія спеціалізується на постачанні якісного палива для промислових, комерційних та побутових потреб.

ТОВ «БУДТРЕЙД 14» працює з надійними виробниками і постачальниками, щоб забезпечити клієнтам продукцію високої якості за конкурентною ціною.

Мета компанії – задоволення потреб і вимог кожного замовника, надання професійного підходу до кожного клієнта і побудова довгострокових відносин на основі взаємовигідного співробітництва.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна інформація про підприємство

Ознаки	Характеристика
1 Назва підприємства	ТОВ «БУДТРЕЙД 14»
2 Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Водопровідна, будинок 20
3 Дата створення	21.04.2016
4 Форма власності	приватна
5 Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6 Основна сфера діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
7 Величина активів, тис. грн.	4481 тис. грн.
7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%)	11,4%
7.2 частка оборотних активів (%)	88,6%
8 Чисельність персоналу	10
9 Тип організаційної структури	Лінійна

*Джерело: складено автором за даними звітності*

Схему організаційної лінійної структури підприємства наведемо на рис. 2.1.

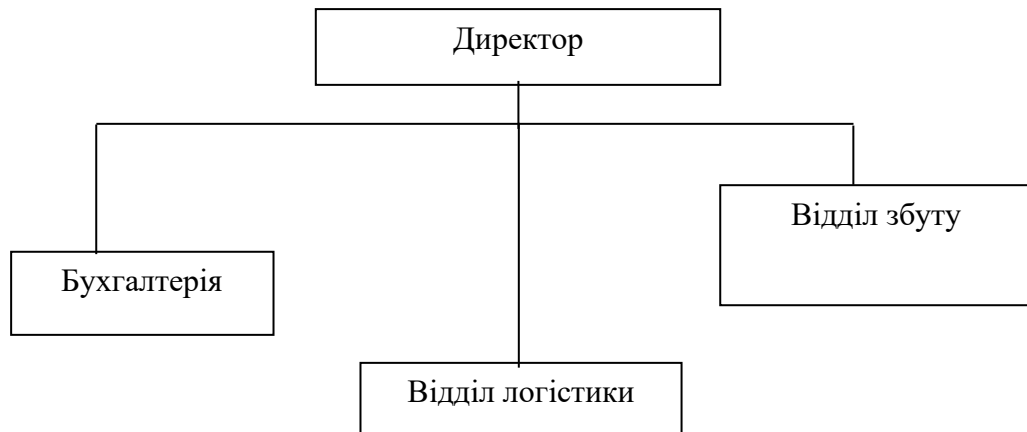


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Переваги лінійної організаційної структури включають: легкість впровадження на практиці; чіткі та послідовні управлінські зв'язки; чітке визначення сфер повноважень та відповідальності; оперативність та економічність у прийнятті рішень; простоту контролю виконання завдань; швидкість реагування виконавців на безпосередні доручення; узгодженість дій співробітників; особиста відповідальність керівника за його рішення (адже завжди зрозуміло, хто саме видав конкретне завдання).

Оцінку ефективності діяльності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» виконаємо за допомогою основних економічних показників за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Основні економічні показники діяльності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Активи, всього, тис. грн..	6632	3892	4481	-2151	-32,43
Необоротні активи, тис. грн..	3959	621	511	-3448	-87,09
Вартість основних фондів, тис. грн..	3936	598	488	-3448	-87,60
Оборотні активи, тис. грн..	2673	3271	3970	1297	48,52
Обсяг реалізації, тис. грн..	18193	15483	6465	-11728	-64,46

## Продовження табл. 2.2

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність робітників, грн..	40	39	38	-2	-5,00
Продуктивність праці, тис. грн..	454,83	397	170,13	-284,69	-62,59
Фондомісткість	0,22	0,04	0,08	-0,14	-65,11
Фондовіддача	4,62	25,89	13,25	8,63	186,62
Власний капітал	1939	2082	2082	143	7,37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	86	0	0	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	1809	2399	-2798	-47,93

*Джерело: складено автором за даними звітності*

На основі наданих даних можна зробити кілька висновків щодо динаміки активів ТОВ «БУДТРЕЙД 14». У 2023 році відбулося значне скорочення обсягів активів, особливо через зменшення вартості основних фондів на майже 88% у порівнянні з 2021 роком. Проте, варто відзначити позитивний тренд у зростанні оборотних активів, їхній обсяг збільшився на майже 49%, що свідчить про певне поліпшення господарської діяльності підприємства. Зауважимо також, що ефективність використання основних виробничих фондів підприємства виявляється недостатньою, особливо у 2021 році, коли показник фондовіддачі становив лише 4,62 грн. Однак у 2023 році цей показник значно підвищився до 13,25 грн, що може свідчити про певний прогрес у цьому напрямку.

Продуктивність праці на ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2023 році становила 170,13 тис. грн. на одного працівника, що свідчить про високий рівень використання робочої сили. Аналіз основних економічних показників підприємства з 2021 по 2023 роки підтверджує його високу ефективність у використанні основних фондів та працівників.

Проведемо загальний аналіз структури фінансування майна підприємства, що представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Загальна оцінка структури та динаміки капіталу підприємства

Майно	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 року			
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	До 2021		До 2022	
							Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1. Сукупний капітал – Всього	6632	100	3977	100	4481	100	-2655	-32,43	504	12,67
в тому числі:										
Власний капітал	1939	29,24	2082	52,35	2082	46,46	143	7,37	0	0,00
Позиковий капітал	4693	70,76	1895	47,65	2399	53,54	-2798	-48,88	504	26,60
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	1,30	86	2,16	0	0	0	-100	-86	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	69,47	1809	45,49	2399	53,54	-2798	-47,93	590	32,61

Джерело: складено автором за даними звітності

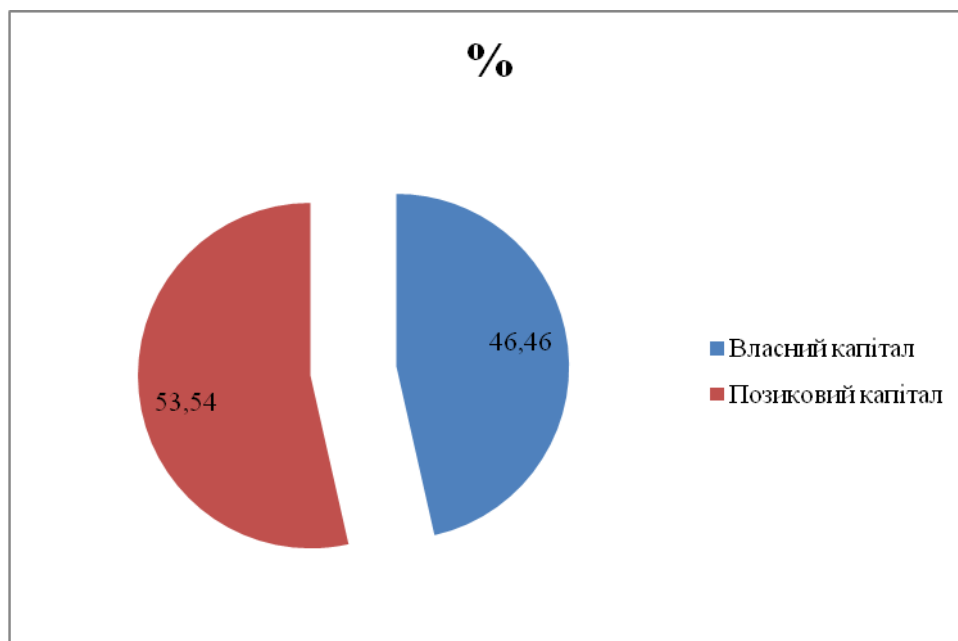


Рисунок 2.2 – Структура капіталу ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2023 році

Джерело: складено автором за даними звітності

Проведений аналіз приводить до очевидного висновку, що у 2023 році сукупний капітал ТОВ «БУДТРЕЙД 14» скоротився на 2655 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком, що призвело до зменшення обсягів виробництва на 2710 тис. грн. Найбільшу частину зі складових капіталу підприємства становить позиковий капітал, що свідчить про значну залежність від кредитів та зобов'язань і вказує на низьку ліквідність. Важливим є той факт, що у 2023 році обсяг власного капіталу підприємства зрос на 7,37% порівняно з 2021 роком. Цілком позитивним аспектом є також те, що сума довгострокових зобов'язань підприємства в 2023 році зменшилася, і на відміну від попередніх років, вже не існує таких зобов'язань.

У табл. 2.4 розглянемо особливості формування фінансових результатів підприємства у останні три роки його діяльності.

Таблиця 2.4. Фінансові результати діяльності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за 2021-2023 роки

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	18193	15483	6465	-11728	-64,46
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	15335	12859	4344	-10991	-71,67
Валовий прибуток	2858	2624	2121	-737	-25,79
Інші операційні доходи	-	3813	38	38	-
Адміністративні витрати	2269	2513	2001	-268	-11,81
Витрати на збут	-	3780	-	0	-
Інші операційні витрати	-	-	158	158	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	403	144	0	-403	-100,00
Інші фінансові доходи	-	-	-	0	-
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	403	144	0	-403	-100,00
Чистий прибуток	403	144	0	-403	-100,00

*Джерело: складено автором за даними звітності*

Структуру доходів та витрат ТОВ «БУДТРЕЙД 14» наведемо на рис. 2.3.

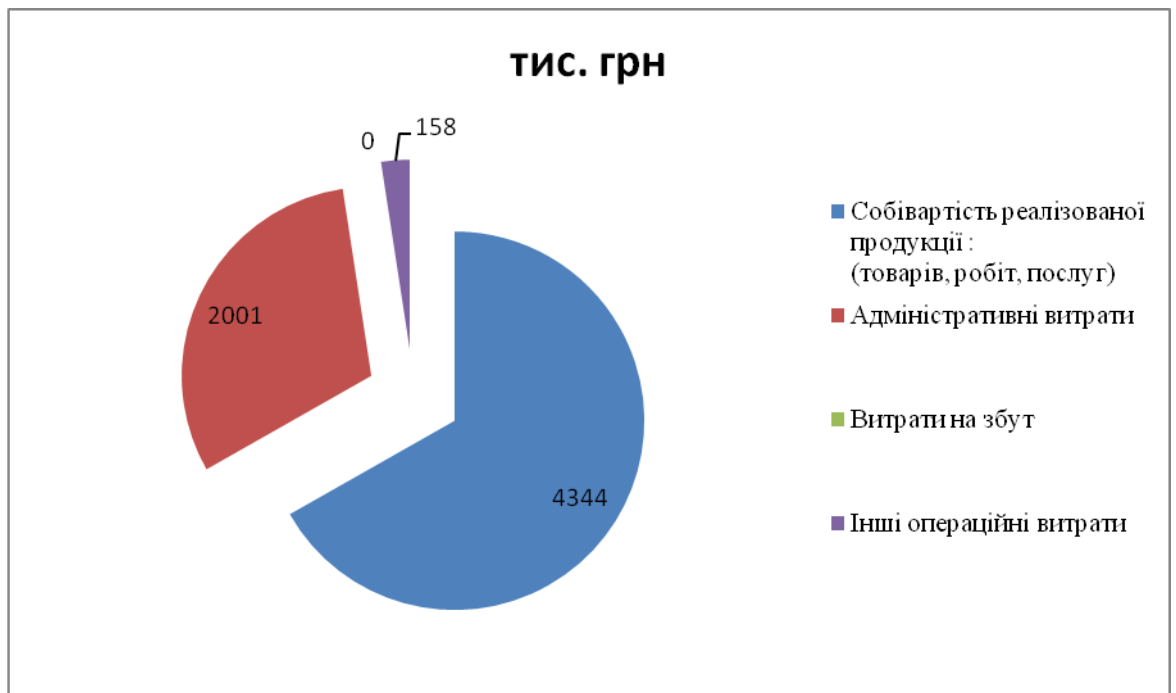
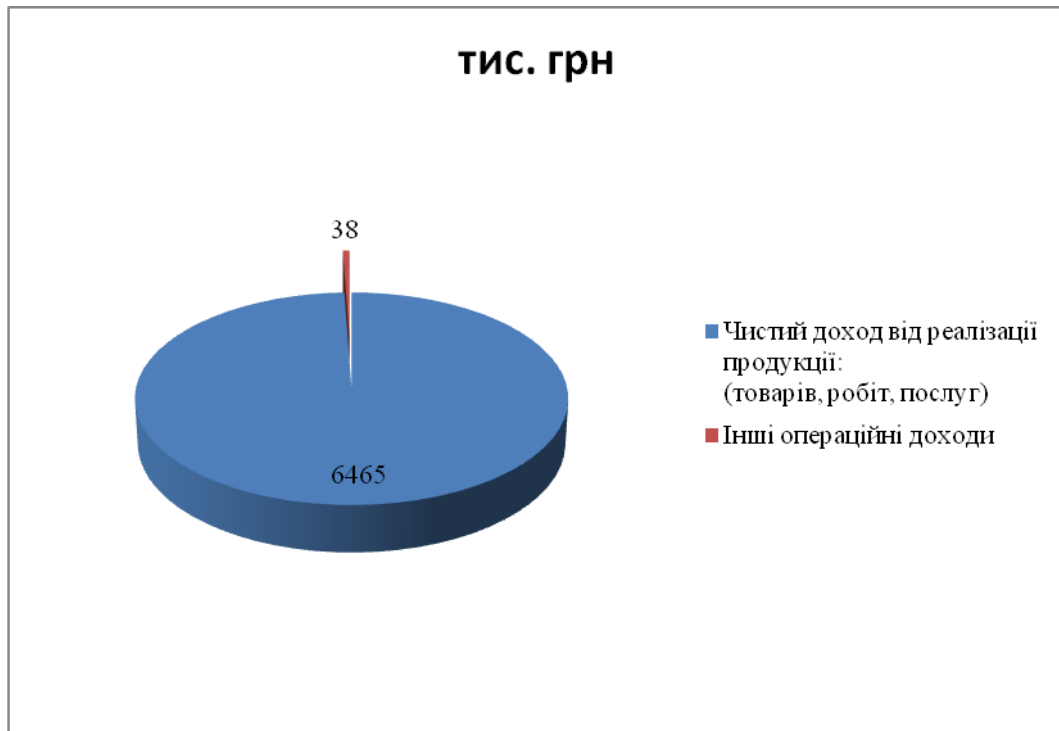


Рисунок 2.3 – Структура доходів та витрат ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2022 році

*Джерело: складено автором за даними звітності*

На підставі аналізу графіків з рисунку 2.3 відзначається вплив обсягів чистого доходу та собівартості продукції та адміністративних витрат на фінансову динаміку ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2023 році. Напрямок руху цих

показників вказує на зміни в ефективності виробництва та управління витратами на підприємстві.

Для докладнішого аналізу фінансових результатів діяльності компанії ТОВ «БУДТРЕЙД 14» використовуються коефіцієнти рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності, які будуть представлені у таблицях 2.5-2.8. Ці коефіцієнти відображають різні аспекти фінансового здоров'я підприємства та його здатність до забезпечення стійкого функціонування та розвитку.

Попередній аналіз рентабельності показує, що компанія була прибутковою та ефективною протягом останніх трьох років. Проте, важливо врахувати рік 2023, де, здається, прибуток не був отриманий. Це викликає потребу у докладнішому вивченні причин такого розвитку подій та вжитті відповідних заходів для виправлення ситуації(табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Показники рентабельності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2021-2023 роках

Показник, %	Значення			Напрямок змін 2023 рік до 2021 року
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	43,09	67,42	47,33	4,24
2. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	6,08	3,70	0,00	-6,08
3. Рентабельність власного капіталу	20,79	6,92	0,00	-20,79
4. Рентабельність виробничих фондів	10,24	24,08	0,00	-10,24
5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	18,64	20,41	48,83	30,19
6. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	2,63	1,12	0,00	-2,63

*Джерело: складено автором за даними звітності*

Як можна побачити з даних у табл. 2.5, у 2023 році рентабельність активів, власного капіталу, виробничих фондів та реалізованої продукції ТОВ «БУДТРЕЙД 14» значно зменшилася порівняно з 2021 роком. Це пояснюється воєнним станом у нашій країні та значним скороченням обсягів реалізації на підприємстві.

Оцінку фінансової стійкості ТОВ «БУДТРЕЙД 14» проведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Оцінка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2021-2023 роках

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р. +/-
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,29	0,53	0,46	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	3,42	1,87	2,15	-1,27
Коефіцієнт фінансової стабільності	$> 1$	0,41	1,10	0,87	0,46
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	0,96	0,98	0,98	0,02
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,2 – 0,5	1,33	1,53	1,87	0,54
Коефіцієнт фінансового левереджу	$< 1$	2,42	0,91	1,15	-1,27

*Джерело: складено автором за даними звітності*

З погляду фінансової стійкості, ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2023 році демонструє досить міцний фінансовий стан. Коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та забезпеченості власними оборотними коштами відповідають нормам, що свідчить про здатність компанії забезпечувати фінансову стабільність та виконувати свої зобов'язання. Варто відзначити, що значення коефіцієнту фінансового левереджу перевищує одиницю, що може бути показником того, що компанія має великий обсяг позикових коштів. Це може стати сигналом про певний ризик, пов'язаний зі значним рівнем заборгованості.

За даними з таблиці 2.7, платоспроможність ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2023 році також виглядає досить стабільно. Коефіцієнти загальної та швидкої ліквідності перевищують нормативні значення, що свідчить про те, що компанія може вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання

Таблиця 2.7. Оцінка платоспроможності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
-----------	---------------------	------	-------------------------------

		2021	2022	2023	+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	>2	0,57	1,73	1,65	1,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,55	1,69	1,62	1,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,02	0,19	0,01	-0,01

*Джерело: складено автором за даними звітності*

Оцінку ділової активності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» виконаємо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Оцінка ділової активності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	+/-
Коефіцієнт загальної оборотності активів	збільшення	0,25	0,31	0,19	-0,06
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	збільшення	3,16	3,64	1,56	-1,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	110,6	65,84	19,84	-90,76
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	зниження	3	5	18	15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,92	1,36	1,25	-0,67
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	зниження	187	265	288	101

*Джерело: складено автором за даними звітності*

З табл. 2.8 видно, що підприємство ТОВ "БУДТРЕЙД 14" виявило негативну динаміку ділової активності. Це виявляється у зменшенні показників оборотності та збільшенні періоду обороту, незважаючи на очікуване збільшення. Така тенденція може свідчити про проблеми в управлінні запасами, операційному процесі або зміну в стратегії підприємства. Це може потребувати уваги та корекції для забезпечення стабільності та ефективності діяльності компанії в майбутньому.

Проведені розрахунки ефективності діяльності ТОВ "БУДТРЕЙД 14" підтверджують, що у 2023 році компанія демонструвала прибутковість, рентабельність та фінансову стабільність. Однак, варто зазначити, що ділова активність та рентабельність підприємства показують тенденцію до

погіршення наприкінці 2023 року, що вказує на потребу вдосконалення фінансових результатів діяльності компанії. Такі тенденції можуть вимагати вжиття заходів для забезпечення стабільності та ефективності у майбутньому.

## 2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

Для проведення аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ "БУДТРЕЙД 14" ми взяли до уваги дев'ять індикативних показників конкурентоспроможності. У табличному вигляді 2.9 відображені конкурентні переваги, а також ваги, що їм відповідають. Такий підхід дозволяє більш детально розглянути фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та визначити їхню вагомість у порівнянні з іншими аспектами. Аналіз цих показників надасть можливість краще зрозуміти позицію компанії на ринку та виявити можливості для покращення її конкурентної позиції.

Таблиця 2.9. Питома вага переваг ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на ринку оптової торгівлі паливом

Зовнішні переваги	«Вага» переваг
1. Потужність виробництва	0,15
2. Рівень цін на товари, система знижок	0,20
3. Якість товарів	0,20
4. Маркетингові комунікації	0,15
5. Якість сервісу	0,10
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05
7. Контроль якості товарів	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Інвестиційна привабливість	0,05
Всього	1

*Джерело: Розроблено автором*

На основі аналізу вітчизняного ринку оптової торгівлі паливом, варто визначити місце ТОВ «БУДТРЕЙД 14» серед інших виробників. Отож, інтегральний показник конкурентоспроможності вітчизняних продавців палива наведемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Зведена таблиця показників конкурентоспроможності оптових продавців палива

Зовнішні	«Вага»	Значення показника (1 – найбільш вагомий)
----------	--------	---

переваги	переваг	ТОВ «БНК-УКРАЇНА» (м. Львів)	ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» (м. Київ)	ТОВ «АМІК АЗС» (м. Київ)	ТОВ «БУДТРЕЙД 14» (м. Хмельницький)
1. Потужність реалізації	0,15	1	0,96	0,94	0,99
2. Рівень цін на товари, система знижок	0,20	0,77	0,99	0,99	0,83
3. Якість товарів	0,20	1	0,83	0,89	0,97
4. Маркетингові комунікації	0,15	1	0,93	0,92	0,97
5. Якість сервісу	0,10	0,96	0,99	0,99	0,98
6. Присутність в Інтернет-мережі	0,05	0,88	0,86	0,89	0,91
7. Контроль якості товарів	0,05	1	0,91	0,92	0,88
8. Додаткові послуги	0,05	1	1	1	1
9. Інвестиційна привабливість	0,05	1	0,41	0,91	0,99
Інтегральний показник конкурентоздатності	1	1,808	1,231	1,244	0,94

*Джерело: Розроблено автором*

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «БНК-УКРАЇНА»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,15 + 0,96*0,1 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 1*0,05+1*0,05 = 1,808.$$

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 0,96 * 0,15 + 0,99*0,20 + 0,83*0,2 + 0,93*0,5 + 0,99*0,1 + 0,86*0,05 + 0,91*0,05 + 1*0,05 +0,05*0,41= 1,231.$$

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «АМІК АЗС»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77*0,20 + 1*0,2 + 1*0,5 + 0,96*0,1 + 0,88*0,05 + 1*0,05 + 1*0,05 = 1,244.$$

Здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «БУДТРЕЙД 14»:

$$K_{\text{Сінтегр}} = 0,99 * 0,15 + 0,83 * 0,20 + 0,97 * 0,20 + 0,97 * 0,15 + 0,98 * 0,10 + 0,91 * 0,05 + 0,88 * 0,05 + 1 * 0,05 + 0,99 * 0,05 = 0,941.$$

Варто побудувати графік рівня конкурентоспроможності вітчизняних оптових продавців палива та досліджуваного підприємства (рис. 2.4).

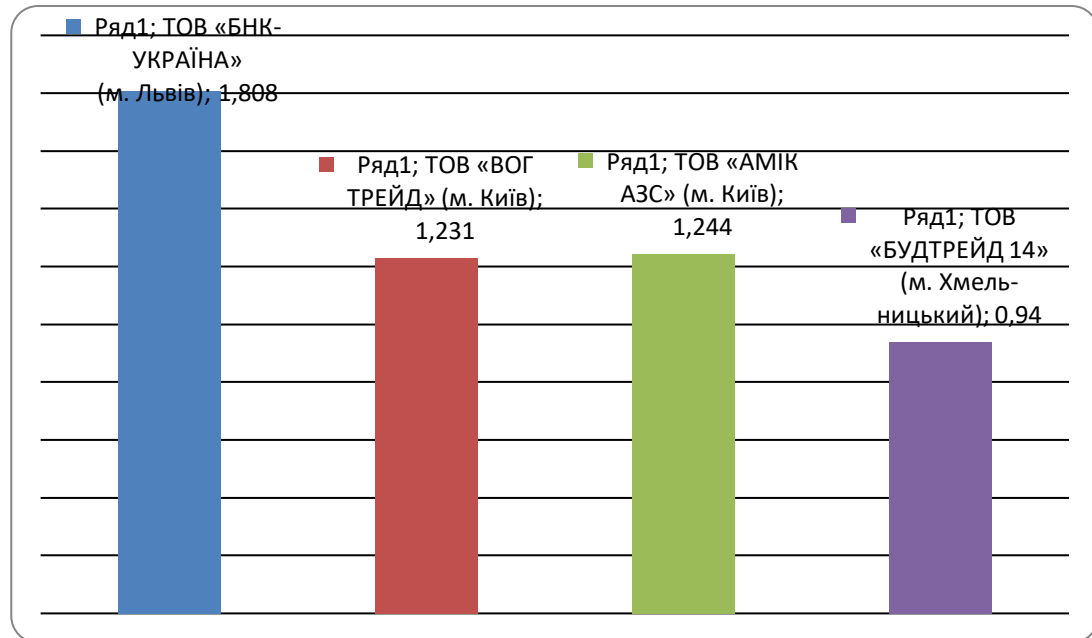


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня конкурентоспроможності провідних елеваторів України та ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи дані з рисунку 2.4, видно, що інтегральні показники конкурентоспроможності компаній знаходяться у вузьких межах та мають подібні значення. Найвищий рівень конкурентоспроможності спостерігається у ТОВ «БНК-УКРАЇНА» з показником 1,808, що може свідчити про його домінування на ринку. З іншого боку, досліджуване підприємство ТОВ «БУДТРЕЙД 14» має найнижчий рівень конкурентоспроможності серед провідних компаній, але його показник, який складає 0,941, все одно свідчить про значну конкурентоспроможність і відносно стабільне становище на ринку.

Аналізуючи показники конкурентоспроможності, звертаємо увагу на ТОВ «ВОГ ТРЕЙД», чия конкурентоспроможність зближується до ТОВ «БУДТРЕЙД 14». Пропонується провести порівняльний аналіз конкурентних позицій обох підприємств для виявлення можливих недоліків у функціонуванні досліджуваного підприємства в порівнянні з конкурентом.

У табл. 2.11 проведено експертну оцінку конкурентних позицій ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» та ТОВ «БУДТРЕЙД 14».

Таблиця 2.11. Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» та ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		ТОВ «ВОГ ТРЕЙД»	ТОВ «БУДТРЕЙД 14»
1	Репутація фірми	4	4
2	Якість товарів	4	4
3	Потужність реалізації	5	3
4	Ціна на товари	4	5
5	Рівень сервісу	4	5
6	Реклама	3	5

*Джерело: складено автором*

На основі інформації, наведеної у таблиці, необхідно побудувати "павутиння" для проведення бенчмаркінгу (рис. 2.5). Ця "павутина" складатиметься з концентричних кіл, розділених на рівні сектори променями. Кількість цих променів відповідатиме кількості характеристик, що представлені у відповідній таблиці (табл. 2.11). Цей метод дозволить візуалізувати порівняльні характеристики різних аспектів діяльності та допоможе зрозуміти їх вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства.

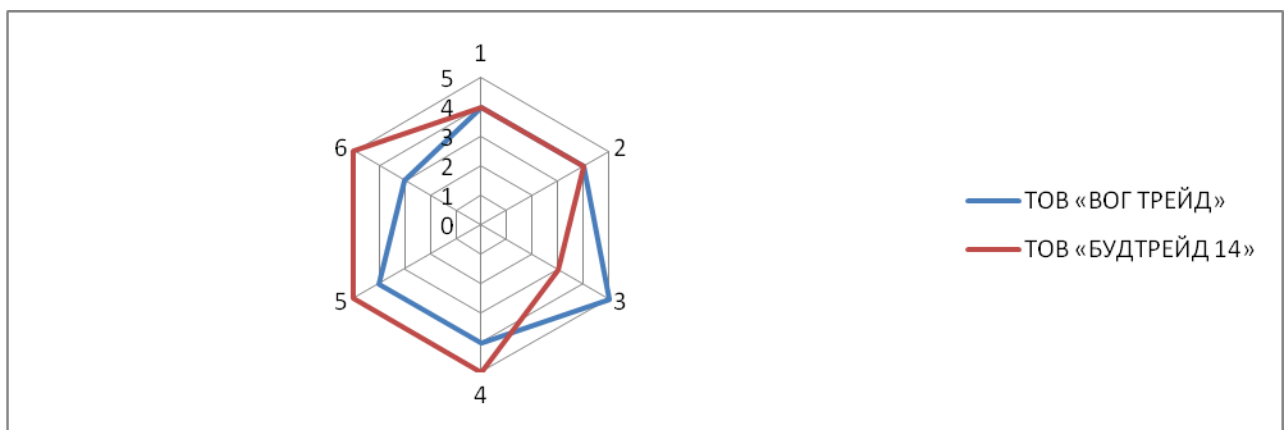


Рисунок 2.5 – Бенчмаркінгове «павутиння» конкурентоспроможності підприємств

*Джерело: складено автором*

Розраховуємо сумарну кількість балів для кожного підприємства (табл. 2.12) та проведемо їх порівняння.

Таблиця 2.12 – Сумарна експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» та ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
	ТОВ «ВОГ ТРЕЙД»	ТОВ «БУДТРЕЙД 14»
Всього балів	24	26

*Джерело: складено автором*

Конкурентність ТОВ «БУДТРЕЙД 14» загалом переважає над конкурентністю ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» на 2 бали (26 балів - 24 бали = 2 бали). На наступному етапі варто детально проаналізувати ключові характеристики, які допомагають перевагам об'єкта дослідження.

Основними факторами, що надають перевагу ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на ринку оптової реалізації палива, є реклама, рівень обслуговування та цінова політика. Проте, такі характеристики, як якість товарів та репутація компанії, мають однакове значення.

Таким чином, для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності послуг елеваторів (2.1) необхідно визначити площі фігур, що утворюються в результаті поєднання значень критеріїв.

$$S = \pi * R^2, \quad (2.1)$$

Де  $\pi$  – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, 3,14:

$R$  – радіус; максимальне значення шкали оцінок.

Для обчислення площі фігури для ТОВ "ВОГ ТРЕЙД" спочатку визначаємо радіус за формулою:

$$R = \frac{\Sigma_{\text{балів}}}{n},$$

$$R = 24/6 = 4,33$$

$$S = 3.14 * 4,33^2 = 50.24$$

Після отримання значення радіусу обчислюємо площу за формулою:

$$R = 26/6 = 4$$

$$S = 3.14 * 4^2 = 58,91.$$

Аналогічно обчислюємо площу фігури для ТОВ "БУДТРЕЙД 14". Потім порівнюємо обидві площі у відсотковому виразі, щоб визначити відставання одного підприємства від іншого. Наприкінці проводимо розрахунок площі всього кола, який враховує всі показники зі значенням всього ринку. За допомогою цього порівняння можна визначити, наскільки одне підприємство відстає від іншого за розглянутими критеріями та які переваги може отримати кожен з них для максимального розвитку та конкурентного переважання.

$$50,24/58,91 = 0,85, \text{ тобто } 85\%$$

ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» відстає від ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за розглянутими критеріями на 15 % (100% – 85%). Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що всі показник із значенням всього ринку.

$$S = 3.14 * 5^2 = 78,5.$$

Знайдемо співвідношення площ фігур ТОВ «БУДТРЕЙД 14» до площі всього кола в абсолютному та відсотковому вираженні:

$$50,24 / 78,5 = 0,64, \text{ або } 64\%.$$

Відповідно 36 % переваг (100% – 64%) не вистачає ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» для максимального розвитку.

$$58,91/78,5 = 0,75, \text{ або } 75\%.$$

ТОВ «БУДТРЕЙД 14» 25 % (100% – 75 %) переваг не вистачає для максимального розвитку і конкурентного переважання.

Аналізуючи динаміку конкурентоспроможності двох підприємств, слід зазначити, що ні ТОВ «БУДТРЕЙД 14», ні ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» не мають достатніх конкурентних переваг для здобуття домінування на ринку. Бенчмаркінговий аналіз показав, що ТОВ «БУДТРЕЙД 14» переважає над ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» за такими ключовими характеристиками як реклама, рівень сервісу та цінова політика. На думку експертів, перевага першого підприємства становить 15 % за вказаними критеріями, враховуючи площу бенчмаркінгового аналізу. Однак існують резерви для підвищення конкурентоспроможності обох компаній. Для ТОВ «БУДТРЕЙД 14» вони оцінюються на 25 %, а для конкурента – на 36 %. Це вказує на потенціал для

подальшого зростання та вдосконалення товарів обох підприємств, що може сприяти їхньому успішнішому виступу на ринку.

Отже, отримані результати можуть бути покладені в основу розробки та корегування стратегії підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

### 2.3. Оцінка ефективності клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

Клієнтська база ТОВ «БУДТРЕЙД 14» складається з різноманітних підприємств і організацій, які здійснюють оптову закупівлю твердого, рідкого і газоподібного палива. Серед клієнтів є власники котельних, промислові підприємства, транспортні компанії, а також приватні особи, які використовують паливо для власних потреб.

Модель обслуговування клієнтів ТОВ «БУДТРЕЙД 14» розділяється на три ключові сегменти (великі, середні, малі підприємства), що призводить до потреби в адаптації підходів до обслуговування цих груп клієнтів. Ця необхідність обумовлена значними відмінностями в потребах клієнтів, які впливають з розміру їхнього бізнесу, а також різним рівнем наявності та проникнення компанії на різних ринках. У зв'язку з цим розрізняють цілі і функціонал ролей учасників роботи і організації продажів з корпоративними клієнтами, які представлені в табл. 2.13.

До системної роботи з діючими клієнтами відноситься вивчення діяльності клієнта, моніторинг обсягів бізнесу з закупки пального, підтримання лояльності.

Таблиця 2.13. Функціонал ролей учасників продажу ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

Роль	Мета ролі	Функція ролі
Організатор продажів	Впровадження та підтримка системи продажів	1. Організація продажів. 2. Методологічна підтримка. 3. Підбір, навчання і розвиток персоналу. 4. Мотивація персоналу
Клієнтський менеджер	Єдина точка контакту клієнта з ТОВ «БУДТРЕЙД 14»	Робота з закріпленими клієнтами (клієнтським портфелем)

Старший клієнтський менеджер	Організація взаємодії з територіально віддаленими клієнтами	1. Робота з співробітниками в частині забезпечення залучення нових клієнтів і зростання продажів поточним клієнтам. 2. Консультування співробітників з питань залучення, продажів і супроводу клієнтів
Бізнес адміністратор	Аналітична підтримка продажів	1. Збір інформації про потенційних клієнтів та аналіз клієнтської бази

*Джерело: складено автором*

Системна робота з пошуку нових клієнтів включає в себе:

- 1) залучення контрагентів діючих клієнтів;
- 2) визначення слідів успішної діяльності компаній в засобах масової інформації;
- 3) виявлення серед клієнтів роздрібного блоку власників, керівників, фінансових директорів, головних бухгалтерів компанії;
- 4) робота з крупними компаніями АЗС, круглі столи, наради в галузевих асоціаціях; виставки; холодні дзвінки; рекламна кампанія; Інтернет; рекомендації партнерів.

Технологія роботи з корпоративним клієнтом вибудовується з урахуванням привабливості даного клієнта для ТОВ «БУДТРЕЙД 14» і передбачає наступні можливі варіанти взаємодії:

1. Зниження ціни на пальне для корпоративного клієнта у разі великих обсягів закупівель.
2. Індивідуальні умови доставки пального до місць роботи корпоративного клієнта.
3. Відстрочка платежу для корпоративних клієнтів з доброю кредитною історією.
4. Організація ефективного обліку та контролю споживання пального для корпоративних клієнтів.
5. Проведення інформаційних семінарів та тренінгів для працівників корпоративного клієнта з питань раціонального використання пального.
6. Онлайн-система замовлення та відстеження поставок пального для зручності корпоративних клієнтів.

Принцип роботи клієнтського менеджера «Знай свого клієнта, заснований на довгострокових відносинах з клієнтом, який дозволяє бути повноцінним партнером і учасником ведення бізнесу клієнта, веде до зниження ризиків і, відповідно, до зниження витратної частини як з боку ТОВ «БУДТРЕЙД 14», так і з боку клієнта. Для забезпечення комунікації з клієнтами на ТОВ «БУДТРЕЙД 14» застосовуються такі рекламні засоби, а саме:

1) Реклама в засобах масової інформації. Рекламу на телебаченні ТОВ «БУДТРЕЙД 14» подає у форматі невеликого відео ролика на каналі «ОТБ Харків», це дає можливість поінформувати велику аудиторію. ТОВ «БУДТРЕЙД 14» використовує рекламу через візитки та брошури, що розміщуються у торговельних центрах міста. Ця реклама є особливо важливою, адже вона виконує не лише довідково-інформаційні функції, але й водночас служить сувеніром, тому її оформлення повинно бути бездоганним.

2) Зовнішня реклама. У минулому ТОВ «БУДТРЕЙД 14» використовувало рекламні щити та банери, як рекламний засіб, але станом на сьогодні від цього відмовилося.

3) Стимулювання збуту. ТОВ «БУДТРЕЙД 14» використовує такі методи стимулювання, як надання різноманітних знижок та акцій для клієнтів, так і дистриб'юторів що співпрацюють з фірмою на постійній основі.

4) Зв'язки з громадськістю.

ТОВ «БУДТРЕЙД 14» здійснює повний цикл продажу палива. Якість товарів компанії формується під впливом ряду факторів, таких як застосування передових технологічних процесів у логістиці, забезпечення якості приладів вимірювання та контролю, ретельне планування та суворий контроль за всім циклом продажу та післяпродажним обслуговуванням, дотримання умов технічного обслуговування та висока якість наданого палива. Виконаємо оцінку ефективності клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за допомогою системи показників наведеної у табл. 2.14.

Таблиця 2.14. Система показників оцінювання ефективності клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

Рейтинг	Цінність клієнтських відносин	Умовне позначення	Показник виміру цінності клієнтських відносин
	Монетарні цінності		
1	Відносні	X34	Відносна цінова пропозиція партнера
	Немонетарні цінності		
2	Конкурентоспроможність	X27	Конкурентоспроможність пропозиції партнера за якістю
3	Конкурентоспроможність	X26	Конкурентоспроможність партнера за строками
4	Керованість відносин	X23	Коефіцієнт ризику
5	Добровільна співпраця	X6	Досвід взаємодії учасників конфлікту
6	Спільний інформаційний потенціал	X9	Тіснота взаємозв'язку
7	Спільний соціальний потенціал	X7	Довіра у відносинах з партнером
8	Сумісність	X17	Технічна сумісність
9	Спільний соціальний потенціал	X11	Довгостроковість партнерських зв'язків
10	Керованість відносин	X22	Швидкість реакції партнера на зміни
11	Конкурентоспроможність	X28	Ділова репутація партнера
12	Спільний інформаційний потенціал	X13	Оперативність зворотного зв'язку
13	Добровільна співпраця	X1	Зацікавленість партнера у співробітництві
14	Сумісність	X18	Сумісність індивідуальних і колективних цілей

*Джерело: [4, с. 139].*

Слід відзначити, що для розрахунку якісних параметрів (X1, X6, X7, X11, X13, X17, X18, X23, X28) використано метод теорії нечітких змінних, ураховуючи лінгвістичні величини. Для спрощення аналітичного процесу нами побудовано інтегральний показник, на основі методу адитивної згортки (формула 2.2):

$$\begin{aligned}
 Y_{\text{цмв}} = & 0,021 X_1 + 0,049 X_6 + 0,044 X_7 + 0,045 X_9 + 0,033 X_{11} + 0,025 X_{13} \\
 & + 0,037 X_{17} + 0,016 X_{18} + 0,029 X_{22} + 0,054 X_{23} + 0,058 X_{26} + 0,060 X_{27} + 0,29 \\
 & X_{28} + 0,5 X_{34} ,
 \end{aligned}
 \tag{2.2}$$

Інтегральний показник оцінюється у межах від 0 до 1. Кожен коефіцієнт з показників, що утворюють його, рекомендовано визначати на основі шкали важливості індексів. Обрана методика має декілька переваг. По-перше, вона дозволяє присвоювати різні значення показникам, що відповідають найвищому рівню. По-друге, вона враховує лише впевнені оцінки експертів. По-третє, вона здатна враховувати різницю між сумою експертних оцінок і

сумою рангів. Оцінюючи процес оцінки цінності відносин з партнером за використанням формули 1 та порівнюючи альтернативи, рекомендується сформувати необхідний склад інтегрованої групи для реалізації проекту.

Для основних партнерів ТОВ «БУДТРЕЙД 14» складемо систему показників оцінювання цінності клієнтських відносин. Оцінку проведено автором роботи, директором з постачання та логістики та директором з економіки (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. Система показників оцінювання ефективності клієнтських відносин для основних партнерів ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

Партнер		X34	X27	X26	X23	X6	X9	X7	X17	X11	X22	X28	X13	X1	X18	
ТОВ «Будматеріали»	Автор роботи	3	4	2	4	4	5	4	4	3	3	4	5	3	4	
ТОВ «Будіндустрія»		4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	
ТОВ «Віланд»		5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4
ТОВ «Сад-город»		4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	
ТОВ «Будматеріали»	Директор з постачання та логістики	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	
ТОВ «Будіндустрія»		5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	3	4	
ТОВ «Віланд»		4	5	3	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	
ТОВ «Сад-город»		4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	
ТОВ «Будматеріали»	Директор з економіки	4	4	3	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	
ТОВ «Будіндустрія»		3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	
ТОВ «Віланд»		4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	
ТОВ «Сад-город»		4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	
ТОВ «Будматеріали»	Середні значення	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	
ТОВ «Будіндустрія»		4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	
ТОВ «Віланд»		4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	
ТОВ «Сад-город»		4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	

Примітка: оцінка від 1 до 5

Джерело: розроблено автором самостійно

Далі, використовуючи формулу 2.2, проведемо розрахунок інтегрального показника:

$$Y_{\text{цмв}} = 0,021 X_1 + 0,049 X_6 + 0,044 X_7 + 0,045 X_9 + 0,033 X_{11} + 0,025 X_{13} + 0,037 X_{17} + 0,016 X_{18} + 0,029 X_{22} + 0,054 X_{23} + 0,058 X_{26} + 0,060 X_{27} + 0,29 X_{28} + 0,5 X_{34}$$

В табл. 2.16 наведемо вибір партнера згідно з інтегральним показником.

Таблиця 2.16. Вибір партнера за інтегральним показником

Партнер	Інтегральний показник	Місце у рейтингу
ТОВ «Будматеріали»	4,89	4
ТОВ «Будіндустрія»	5,01	2
ТОВ «Віланд»	5,38	1
ТОВ «Сад-город»	4,98	3

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Отже, враховуючи проведені інтегральні оцінювання, можливо стверджувати, що ТОВ «БУДТРЕЙД 14» достатньо ефективно веде свій бізнес і має добрі стосунки зі своїми клієнтами, а також слід зазначити, щокомпанії слід віддавати перевагу співробітництву з компаніямиТОВ «Будіндустрія» та ТОВ «Віланд».

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ТА КОНКУРЕНТО СПРОМОЖНОСТІ ТОВ БУД ТРЕЙД 2014**

#### **3.1. Організаційні засади розвитку клієнтських відносин ТОВ «БУДТРЕЙД 14»**

ТОВ «БУДТРЕЙД 14» в контексті розвитку клієнтських відносин, як один з лідерів ринку твердого палива, що володіє суттєвими конкурентними перевагами, але зіштовхнувся з проблемою забезпечення фінансової складової в межах рекомендованої стратегії необхідно розширити межі ринку збуту продукції з метою зростання доходів підприємства. Проте, враховуючи досить невизначені умови зовнішнього середовища національного ринку, вважаємо, що ТОВ «БУДТРЕЙД 14» доцільно розглянути можливості виходу на зовнішні ринки, подібних за ментальністю та культурою споживання країн Східної та Центральної Європи як ключовий напрямок підвищення розвитку збутової діяльності підприємства.

Для оцінки найбільш прийнятної альтернативи виходу ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на зовнішні ринки країн Східної та Центральної Європи з торговельною мережею твердого палива нами було визначено ключові критерії вибору, зокрема темпи росту торгівлі твердим паливом, купівельна спроможність, інфляція, схожість у культурах споживання населення, показник охоплення ринку продуктового ритейлу агрофірамами, рівень налагодженості торгово-економічних зв'язків, та здійснено їх порівняльний аналіз станом на 2023 рік за такими країнами як Польща, Румунія та Болгарія з використанням аналітичних оцінок Pro-Consulting, що представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Порівняльний аналіз критеріїв вибору альтернативного

зовнішнього ринку функціонування ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за оцінками експертів Pro-Consulting станом на 2023 рік

Критерій	Польща	Румунія	Болгарія	Вибір
Темпи росту торгівлі твердим паливом, %	134,3	112,3	108,4	Польща
Купівельна спроможність, євро / чол.	1280	1220	550	Польща
Інфляція, %	15,3	16,8	14,3	Болгарія
Схожість у культурах споживання населення	Досить подібні	Дуже схожі	Досить подібні	Румунія
Показник охоплення ринку продуктового ритейлу агрофірмами, %	65	55	60	Румунія
Рівень налагодженості торгово-економічних зв'язків	Дуже добре	Середній рівень	Середній рівень	Польща

*Джерело: розроблено автором самостійно*

З результатів проведеного порівняльного аналізу ринків Польщі, Румунії та Болгарії за більшістю критеріїв оцінки найбільш прийнятним є ринок Польщі, який має перевагу за показниками темпів росту товарообігу 134,3%, купівельної спроможності населення 1280 євро / чол. та більш суттєвим рівнем налагодження торговельно-економічних зв'язків.

Як видно з результатів проведеного порівняльного аналізу наступною альтернативою за рівнем привабливості після Польщі є ринок Румунії, що є привабливим за критеріями схожості у культурах споживання, що є дуже схожими та є основою купівельної поведінки споживачів, та показником рівня охоплення ринку продуктового ритейлу агрофірмами на рівні 55%, що свідчить про формування ринку продуктового ритейлу та наявність достатньої кількості вільних ринкових ніш. Цікавим є те, що на трьох досліджуваних ринках провідну роль відіграють досить відомі європейські бренди, що можуть бути представлені одночасно на кожному з них. Найменш привабливим ринком за обраними критеріями вибору є ринок Болгарії, що характеризується виключно найменшим показником рівня інфляції 14,3%.

Вихід на зовнішній ринок Польщі як ключовий напрямок підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» має передбачати врахування ряду факторів, в тому числі умов функціонування національних

ринків та особливостей національного споживання, та розробки конкретних заходів для його успішної реалізації.

Конкретні заходи з виходу на ринок Польщі за рахунок відкриття торгових точок твердого палива ТОВ «БУДТРЕЙД 14» мають включати:

- вибір формату та розміщення торгових точок;
- вибір концепції торгових точок;
- вибір асортиментної пропозиції споживачу;
- цінова політика в торговельній мережі;
- сервісний супровід обслуговування покупців;
- просування бренду «БУДТРЕЙД 14» на ринку.

Обираючи формат торгових точок на ринку ТОВ «БУДТРЕЙД 14» має враховувати, що сьогодні переважаючими форматами на польському ринку є мережі формату convenience, маленькі супермаркети – proximity та дискаунтери, а також те, що польський ринок є менш консолідованим, ніж ринок країн Західної Європи, оскільки 45% обсягів продажу контролюють п'ять найбільших мереж, що створюватиме певний тиск при вході на ринок польського продуктового рітейлу.

За результатами аналітичних оцінок дослідницької компанії PMR для ТОВ «БУДТРЕЙД 14» альтернативами виходу на польський ринок є одразу три варіанти, зокрема:

- запуск кількох торгових точок, що орієнтовані на запити елітної категорії споживачів з більш високим рівнем купівельної спроможності;
- відкриття торгових точок за рахунок придбання вже працюючої локальної торгової мережі в Польщі;
- відкриття торгових точок у відносно невеликому масштабі з цікавою асортиментною пропозицією для споживача.

Якщо розглядати перший альтернативний варіант запуску торгових точок «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку, то варто враховувати, що нині під тиском хвилі біженців з України, санаційного тиску на рф та тиску на бюджет Польщі доходи й купівельна спроможність населення країни зменшуються, тому привабливість рітейлера для внутрішнього покупця

визначається оптимальним співвідношенням ціна / якість на товари. Тому значна кількість українців та прихильність Польщі до нашої країни навряд чи сприятимуть успіху реалізації цього альтернативного варіанту. З врахуванням зазначеного вибір такого варіанту є досить ризикованим, оскільки навряд чи дозволить ТОВ «БУДТРЕЙД 14» покрити всі витрати та утримати позиції на польському ринку.

Для реалізації другої альтернативи у ТОВ «БУДТРЕЙД 14» мають бути або кандидати на поглинання на національному ринку Польщі, які наразі відсутні, або суттєве фінансування, щоб поглинути досить велику та функціонуючу торговельну мережу аграрної продукції, що в умовах просідання фінансової складової конкурентоспроможності також виглядає досить утопічним. Крім того, на польському ринку чітко прослідковується тенденції щодо приєднання незалежних магазинів до франчайзингових мереж або міграція менших мереж між окремими франчайзинговими форматами, з чим ТОВ «БУДТРЕЙД 14», на жаль, не зможе повноцінно конкурувати з іншими, більш сильними гравцями ринку.

Третій варіант експансії польського ринку торговою мережею ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за рахунок відкриття невеликих торгових точок з цікавою асортиментною пропозицією є з врахуванням тенденцій розвитку та потенційних ризиків найбільш прийнятним, на нашу думку, оскільки передбачає мінімальні витрати на їх відкриття та введення в експлуатацію, а значить й менші ризики збиткової реалізації проекту розширення мережі. Так, це можуть бути магазини, орієнтовані на локальність, регіональність і продукцію з України або вже відомі на українському ринку концептуальні / тематичні магазини торгової мережі у вдалих місцях найбільших міст [5].

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів удосконалення клієнтських відносин та конкурентно спроможності ТОВ БУД ТРЕЙД 2014**

Для економічної оцінки реалізації запропонованих заходів розвитку

збутової діяльності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» доцільним є: проаналізувати прогнозні доходи та витрати за інвестиційним проектом з відкриття торгових точок ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку; оцінити інвестиційний проект з відкриття торгових точок ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку за традиційними критеріями ефективності його реалізації за вихідними параметрами; визначити окремі сукупні фінансові показники функціонування мережі на внутрішньому та зовнішньому ринках; визначити динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства у найближчому прогнозному періоді.

Прогнозні доходи та витрати за інвестиційним проектом з відкриття торгових точок ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку з врахуванням аналітичних оцінок Pro-Consulting, а також особливостей реалізації підготовчого етапу у 2023 проектному році й розрахунку на повну реалізацію в 2025-2026 рр. представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Прогнозні доходи та витрати ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за проектом відкриття торгових точок на польському ринку (за аналітичними оцінками Pro-Consulting), тис. грн.

Показники	2023*	2024	2025	2026
Інвестиційні витрати	3853820	-	-	-
Дохід від реалізації	-	31223341	37468009	44961610
Собівартість реалізації	-	-23670304	-24853819	-27339201
Інші операційні доходи	-	162526	195031	234038
Витрати на збут	-	-447923	-470319	-517351
Адміністративні витрати	-	-7117092	-7472947	-8220242
Інші операційні витрати	-	-4777	-5016	-5517

Продовження табл. 3.2

Показники	2023*	2024	2025	2026
Витрати з податку на прибуток (19%)	-	-27696	-923578	-1731534
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	-	118074	3937361	7381803

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Для оцінки ефективності інвестиційних проектів у практиці зазвичай використовують такі традиційні показники як чиста приведена вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма дохідності, дисконтований термін окупності на основі ставки дисконтування у якості якої зазвичай приймають середньозважену вартість капіталу, залученого до фінансування проекту.

Середньозважена вартість капіталу (далі – WACC) – це ключовий фінансовий показник, який використовується для оцінки вартості капіталу, що використовується компанією для фінансування своїх проектів і інвестицій. WACC враховує вартість боргового та власного капіталу компанії, а також їх відносний ваговий внесок до загальної вартості капіталу. Цей показник дозволяє оцінити вартість капіталу, яку компанія повинна отримати з проекту, щоб забезпечити своїм кредиторам і акціонерам необхідну дохідність. Розрахунок показника здійснюється за формулою (3.1):

$$WACC = k_d \times r_d \times (1 - T) + k_e \times r_e, \quad (3.1)$$

де WACC – середньозважена вартість капіталу;

$k_d$  – питома вага позикових джерел фінансування;

$r_d$  – вартість позикових джерел фінансування;

$T$  – ставка оподаткування;

$k_e$  – питома вага власних джерел фінансування;

$r_e$  – вартість власних джерел фінансування.

При інвестиційному аналізі WACC порівнюється зі ставкою внутрішньої доходності IRR. Щоб проект був реалізованим, внутрішня норма прибутковості IRR має бути більшою за середньозважену вартість капіталу WACC.

Розрахуємо WACC за інвестиційним проектом відкриття торгових точок ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку, виходячи з можливості фінансування проекту на 1348837 тис. грн. або 35% за рахунок додаткових вкладених коштів власниками з прибутковістю 16% річних, та 2504983 тис. грн. або 65% за рахунок залучення банківських кредитів з Укрексімбанк, Укргазбанк та ПУМБ з середньою дохідністю 20%:

$$WACC = 0,65 \times 0,20 + 0,35 \times 0,16 \times (1 - 0,18) \approx 0,18 \text{ або } 18\%$$

Отже, для цілей оцінки ефективності інвестиційного проекту у якості ставки дисконтування використовуватимемо WACC 18%.

Чиста приведена вартість (далі – NPV) – це показник, що використовується для оцінки прибутковості проекту або інвестиції, порівнюючи суму всіх внутрішніх грошових потоків, що генерується проектом або інвестицією, з витратами на його реалізацію, враховуючи вартість грошей у часі. Розрахунок NPV здійснюється за такою формулою (3.2):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - IC, \quad (3.2)$$

де  $NPV$  – чиста поточна вартість інвестиційного проекту;

$CF_i$  – грошовий потік;

$IC$  – обсяг інвестицій;

$r$  – ставка дисконтування;

$n$  – загальна кількість періодів (інтервалів, кроків)  $i = 0, 1, 2, \dots, n$  за весь термін інвестування.

Розрахунок NPV дозволяє оцінити доцільність інвестування коштів. Можливі три варіанти значення NPV:

- якщо NPV більше за нуль, це означає, що проект прибутковий і може приносити додатковий дохід;
- якщо NPV менше за нуль, то інвестиція недоцільна, оскільки очікувані грошові потоки менші за витрати;
- якщо NPV дорівнює нулю, проект або інвестиція не мають жодного приросту вартості.

Таким чином, до інвестування приймаються виключно інвестиційні проекти, що мають позитивне значення NPV.

Індекс прибутковості (далі – PI) – один із основних критеріїв, що дозволяє оцінити перспективи інвестиційного проекту в частині його

прибутковості. Розрахунок PI здійснюється за формулою (3.3):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{IC} \quad (3.3)$$

PI показує запас фінансової міцності проекту. Якщо  $PI > 1$ , то проект є ефективним та доцільним для реалізації, якщо  $PI = 1$  величина  $NPV = 0$  – стан самоокупності інвестиційних вкладень, якщо  $PI < 1$ , проект не забезпечує заданого рівня рентабельності інвестора та його слід відхилити.

Внутрішня норма прибутковості (далі – IRR) – ставка дисконту, за якої виконується рівність суми дисконтованих доходів за проектом та дисконтованої суми інвестицій, тобто коли чиста NPV дорівнює нулю. Аналіз внутрішньої норми прибутковості дозволяє інвестору оцінити віддачу від інвестиції та порівняти її з альтернативними можливостями розміщення коштів. Це допомагає приймати обгрунтовані рішення про реалізацію проектів та інвестиції в ті, які найбільш ефективні з фінансової точки зору. Внутрішня норма прибутковості розраховується за формулою (3.4):

$$NPV_{IRR} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} - IC = 0 \quad (3.4)$$

Внутрішню норму прибутковості використовують для оцінки привабливості інвестиційного проекту. Для цього порівнюють IRR з ефективною ставкою дисконтування, або необхідним рівнем доходності проекту WACC%.

- Якщо  $IRR > WACC$ , це означає, що внутрішня норма доходність проекту перевищує витрати на власний і позиковий капітал, що свідчить про його інвестиційну привабливість.

- Якщо  $IRR < WACC$ , це означає, що внутрішня норма прибутковості проекту нижча за витрати на капітал, що свідчить про невігідність інвестування в нього.

- Якщо  $IRR = WACC$ , це означає, що внутрішня норма доходності

проекту дорівнює середній вартості капіталу. В такому випадку необхідно робити коригування руху грошових коштів та збільшувати грошові потоки.

Дисконтований термін окупності (далі – DPP) – це показник, що використовується для оцінки часу, необхідного для того, щоб внесені інвестиції повернулися у вигляді чистого приведенного доходу після застосування дисконтування. Показник вважається орієнтиром для вибору інвестиційного проекту з точки зору ступеня ризику неповернення інвестицій – чим більший термін окупності, тим вищий ризик неповернення інвестицій, та зазвичай порівнюється з нормативним терміном, обраним інвестором. Проект обирається тоді, коли  $DPP \leq DPP_n$ . Дисконтований термін окупності розраховується за формулою (3.5):

$$DPP = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^n} \geq IC \quad (3.5)$$

Для розрахунку фінансових показників оцінки ефективності інвестиційного проекту відкриття торгових точок ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку пропонуємо скористатися вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами:

- для розрахунку NPV функцію ЧПС, від результату її використання якої необхідно відняти початкові інвестиційні вкладення;
- для розрахунку PI функцію ЧПС до чистих грошових потоків та ділення отриманого результату до початкових інвестиційних вкладень;
- для розрахунку IRR функцію ВСД до чистих грошових потоків, включаючи від’ємне значення початкових вкладень за інвестиційним проектом;
- для розрахунку DPP розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків наростаючим підсумком, вибір року з найближчим їх значенням до початкових інвестиційних вкладень за інвестиційним проектом.

Результати розрахунку окремих фінансових показників оцінки ефективності інвестиційного проекту відкриття торгових точок ТОВ

«БУДТРЕЙД 14» на польському ринку вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами представлено на рис. 3.1, а розрахунок DPP у вигляді аналітичної табл. 3.3.

Період	Чисті грошові потоки	Період	Чисті грошові потоки
0	3853820	0	-3853820
1	118074	1	118074
2	3937361	2	3937361
3	7381803	3	7381803
NPV <sub>1</sub>	3566787	IRR <sub>1</sub>	52%
PI <sub>1</sub>	1,93		

а) NPV

Період	Чисті грошові потоки	Період	Чисті грошові потоки
0	3853820	0	-3853820
1	118074	1	118074
2	3937361	2	3937361
3	7381803	3	7381803
NPV <sub>1</sub>	3566787	IRR <sub>1</sub>	52%
PI <sub>1</sub>	1,93		

б) PI

Період	Чисті грошові потоки	Період	Чисті грошові потоки
0	3853820	0	-3853820
1	118074	1	118074
2	3937361	2	3937361
3	7381803	3	7381803
NPV <sub>1</sub>	3566787	IRR <sub>1</sub>	52%
PI <sub>1</sub>	1,93		

в) IRR

Рисунок 3.1 – Результати розрахунку NPV, PI, IRR інвестиційного проекту відкриття торгових точок ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Таблиця 3.3. Розрахунок DPP інвестиційного проекту ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку в ППП Excel

Період	Початкові інвестиції	Чисті грошові потоки	Дисконтовані чисті грошові потоки	Дисконтовані чисті грошові потоки наростаючим підсумком
0	3853820	-	-	-
1	-	118074	100063	100063
2	-	3937361	2827751	2927814
3	-	7381803	4492793	7420607

*Джерело: розроблено автором самостійно*

Отже, провівши розрахунки фінансових показників оцінки ефективності інвестиційного проекту відкриття торгових точок ТОВ «БУДТРЕЙД 14» на польському ринку вбудованими в ППП Excel фінансовими формулами бачимо, що за результатами розрахунку NPV складає 3566787 тис. грн., що є більшим, ніж 0, тому за цим показником проект є доцільним для реалізації ТОВ «БУДТРЕЙД 14», такий висновок підтверджується й за показниками PI, що складає 1,93 і є більшим, ніж 1, та IRR, що складає 52% і є більшим, ніж WACC 18%. Разом з тим, за показником DPP проект повністю окупиться на третьому році реалізації або через 2,8 роки, а значить є доцільним для реалізації ТОВ «БУДТРЕЙД 14», оскільки знаходиться в межах нормативних термінів його реалізації в 3 роки.

## ВИСНОВКИ

Висновки бакалаврської роботи можна звести до наступного.

1. Клієнтоорієнтованість – це концепція, яка проголошує першість принципів задоволення потреб клієнтів, інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку у довгостроковому періоді.

Якість взаємин із клієнтами стає, одним з основних конкурентних переваг фірми, ключовим чинником конкурентного суперництва. Це означає, що для менеджменту компанії питання взаємодії з клієнтами мають стати об'єктом пильної уваги та аналізу.

Об'єкт дослідження – ТОВ «БУДТРЕЙД 14» – підприємство що займається оптовою торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Компанія спеціалізується на постачанні якісного палива для промислових, комерційних та побутових потреб.

2. Розрахунки ефективності діяльності ТОВ "БУДТРЕЙД 14" показали, що у 2023 році компанія була прибутковою, мала високу рентабельність та фінансову стабільність. Проте, з часом ділова активність та рентабельність підприємства почали знижуватися, що вказує на необхідність покращення фінансових показників його діяльності.

Проведений бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності ТОВ «БУДТРЕЙД 14» у порівнянні із його основним конкурентом – ТОВ «ВОГ ТРЕЙД», на ринку оптової торгівлі паливом в Україні показав:

– переважання ТОВ «БУДТРЕЙД 14» за основними характеристиками: реклама, рівень сервісу, ціна.

– відставання ТОВ «ВОГ ТРЕЙД» за розглянутими критеріями на 15 %, виходячи з розрахунку площ бенчмаркінгового «павутиння»;

– наявність резервів для досягнення максимальної конкурентоспроможності та покращення товарів ТОВ «БУДТРЕЙД 14» становить 25 %, а для конкурента – 36 %.

Отже, отримані результати можуть бути покладені в основу розробки та корегування стратегії підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Клієнтська база ТОВ «БУДТРЕЙД 14» складається з різноманітних підприємств і організацій, які здійснюють оптову закупівлю твердого, рідкого і газоподібного палива. Серед клієнтів є власники котельних, промислові підприємства, транспортні компанії, а також приватні особи, які використовують паливо для власних потреб.

Модель роботи ТОВ "БУДТРЕЙД 14" розрізняється за трьома основними сегментами (великі, середні, малі підприємства), що призводить до потреби в індивідуалізації підходів до обслуговування цих груп клієнтів. Це обумовлено значними різницями в потребах клієнтів, залежно від розміру їх бізнесу, а також від ступеня проникнення підприємства на різних ринках.

Отже, враховуючи проведені інтегральні оцінювання, можливо стверджувати, що ТОВ «БУДТРЕЙД 14» достатньо ефективно веде свій бізнес і має добрі стосунки зі своїми клієнтами, а також слід зазначити, що компанії слід віддавати перевагу співробітництву з компаніями ТОВ «Будіндустрія» та ТОВ «Віланд».

3. ТОВ «БУДТРЕЙД 14» в контексті розвитку клієнтських відносин, як один з лідерів ринку твердого палива, що володіє суттєвими конкурентними перевагами, але зіштовхнувся з проблемою забезпечення фінансової складової в межах рекомендованої стратегії необхідно розширити межі ринку збуту продукції з метою зростання доходів підприємства. Проте, враховуючи досить невизначені умови зовнішнього середовища національного ринку, вважаємо, що ТОВ «БУДТРЕЙД 14» доцільно розглянути можливості виходу на зовнішні ринки, подібних за ментальністю та культурою споживання країн Східної та Центральної Європи як ключовий напрямок підвищення розвитку збутової діяльності підприємства.

Конкретні заходи з виходу на ринок Польщі за рахунок відкриття торгових точок твердого палива ТОВ «БУДТРЕЙД 14» мають включати:

- вибір формату та розміщення торгових точок;

- вибір концепції торгових точок;
- вибір асортиментної пропозиції споживачу;
- цінова політика в торговельній мережі;
- сервісний супровід обслуговування покупців;
- просування бренду «БУДТРЕЙД 14» на ринку.

Обираючи формат торгових точок на ринку ТОВ «БУДТРЕЙД 14» має враховувати, що сьогодні переважаючими форматами на польському ринку є мережі формату convenience, маленькі супермаркети – proximity та дискаунтери, а також те, що польський ринок є менш консолідованим, ніж ринок країн Західної Європи, оскільки 45% обсягів продажу контролюють п'ять найбільших мереж, що створюватиме певний тиск при вході на ринок польського продуктового ритейлу.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та прикладні рекомендації можуть бути використані в практиці функціонування вітчизняних підприємств при визначенні шляхів