

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Яцук Даріни Юріївни

академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Позиціонування як засіб забезпечення конкурентоспроможності (за матеріалами ТОВ «РУШ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я			
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
«20» травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Яцук Д.Ю. академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Позиціонування як засіб забезпечення конкурентоспроможності (за матеріалами ТОВ «РУШ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади застосування позиціонування як засобу забезпечення конкурентоспроможності підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» в конкурентному середовищі	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Впровадження проекту позиціонування для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ»	11.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Швець В.Я
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Яцук Д.Ю
(підпис студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЗАСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність концепції позиціонування та стратегій, що забезпечують встановлення унікальності підприємства на ринку	7
1.2 Особливості формування позиціонування та його роль у створенні іміджу підприємства	10
1.3 Забезпечення конкурентоспроможності за допомогою правильного позиціонування на ринку	13
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ» В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	19
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «РУШ» в умовах сталого розвитку	19
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» в конкурентних умовах.....	28
2.2.1 Аналіз зовнішніх конкурентних умов	28
2.2.2 Аналіз внутрішніх конкурентних умов	36
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «РУШ».....	42
3 ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РУШ»	54
3.1. Обґрунтування проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг	54
3.2 Впровадження та реалізація проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг	57
3.3 Оцінка ефективності проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг	63
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	71
ДОДАТОК А	75

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена конкуренцією, яка є основою функціонування підприємства на ринку. У сучасному світі успіх компанії залежить від її здатності виділятися серед конкурентів і пристосовуватися до мінливих уподобань споживачів. Підприємства повинні зосереджувати свою увагу не лише на якості продукції чи послуг, а також створювати унікальні пропозиції, слідкувати за ринковими тенденціями, впроваджувати новітні технології, формувати культуру всередині підприємства та будувати ефективні стратегії маркетингу. Особливого значення набуває позиціонування, що виступає як ключовий засіб формування конкурентоспроможності підприємства. За допомогою правильно сформованого позиціонування компанія може створити чіткий образ себе у свідомості споживачів, виділитися серед конкурентів, підвищити лояльність споживачів і зміцнити свої позиції на ринку. Відтак, підприємство має можливість утримувати не лише існуючих клієнтів, а й залучати нових, тим самим забезпечуючи стабільність і розвиток.

Крім того, позиціонування дає можливість підприємству оцінити власну унікальність, визначити сильні та слабкі сторони, які можна перетворити на переваги, що позитивно вплине на конкурентоспроможності компанії. Окрім цього, позиціонування допомагає керівництву більш точно визначити цільову аудиторію, сформувати позитивний імідж компанії, забезпечити стійкий попит та адаптувати продукт чи послугу до потреб і очікувань потенційних клієнтів.

В умовах високої конкуренції, де не виділятися на тлі конкурентів означає втрату прибутку, конкурентоспроможність стає ключовим фактором для виживання та процвітання підприємства, а позиціонування – невід’ємна складова успіху компанії, що допомагає не лише у залученні уваги клієнтів, а й підвищити конкурентоспроможність компанії.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності за

рахунок позиціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі було вирішено наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади застосування позиціонування як засобу забезпечення конкурентоспроможності;
- охарактеризувати особливість формування позиціонування та його роль у створенні іміджу підприємства;
- дослідження забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою правильно сформованого позиціонування на ринку;
- характеристика ТОВ «РУШ» в умовах сталого розвитку;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх конкурентних умов ТОВ «РУШ»;
- фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «РУШ»;
- сформовано проєкт позиціонування для ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг;
- оцінена ефективність проєкту аналізатора шкіри обличчя для ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг.

Об'єкт розроблення – процес забезпечення конкурентоспроможності за рахунок позиціонування підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг.

Для написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: систематизації, табличний, порівняння, графічні (аналітичні, статистичні та процесні дані у наочному вигляді), проєктний підхід та методи аналізу: TOWS-матриця, оцінка конкурентоспроможності організації метод експертної оцінки, матриця БКГ, PEST-аналіз, п'ять конкурентних сил Портера, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг, який передбачає встановлення аналізатору шкіри обличчя у великих торгових точках мережі магазинів «Єва». При інвестиціях у розмірі 3038066 тис. грн,

які складаються на 69% з власних коштів (2083699 тис. грн) і на 31% з залучених коштів (954367 тис. грн) та наявних чистих грошових потоків, NPV дорівнює 221598,1 тис. грн, та є позитивним, що свідчить на користь високої ефективності проекту позиціонування. Показник IRR дорівнює 32,03% і перевищує вартість власного капіталу на 7,03%. Дисконтований термін окупності менше за тривалість реалізації проекту і дорівнює 4,7 роки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи – публікація тез доповіді на конференцію – Яцук Д.Ю., наукові керівники Швець В.Я., Іванова М.І. Позиціонування як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Тиждень студентської науки: Матеріали сімдесять дев'ятої студентської науково-технічної конференції* (Дніпро, 8-12 квітня), 2024 р. С. 413-415 [34].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЗАСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність концепції позиціонування та стратегій, що забезпечують встановлення унікальності підприємства на ринку

В сучасному світі, де активно розвиваються глобальні ринки та постійно змінюються споживчі уподобання, питання позиціонування стає надзвичайно важливим для підприємств та їх продукції. Сучасний споживач, знаючи свої права та маючи безліч варіантів вибору, став вимогливішим та інформованим учасником ринку. В нових умовах підприємства та їх продукти повинні виходити за межі функціональності, стаючи частиною життя та образу споживача. Зазначена концепція позиціонування виходить за межі маркетингової стратегії та стає фундаментом успішної бізнес-стратегії та визначає стратегічні рішення у багатьох аспектах діяльності підприємства. Якщо продукт чи підприємство займає власне у свідомості споживача, то це стає підґрунтям для стійкої конкурентоспроможності, підвищує ймовірність вибору саме цього продукту серед альтернатив. Позиціонування підприємства на ринку вимагає глибокого розуміння її сильних сторін, цільової аудиторії та конкурентного середовища [1].

Важливим аспектом успішного позиціонування – бути в центрі уваги, бути не лише продуктом чи послугою, але і частиною життєвого стилю та цінностей цільової аудиторії. У такому контексті позиціонування виступає стратегічним механізмом, що визначає спосіб взаємодії зі споживачем, формує його уявлення та надає йому особисту зв'язок з брендом. Позиціонування, як термін, вперше зазначили Дж. Траутом і Е. Райсом у [2]. За їхнім розумінням, позиціонування включає в себе пошук особливого місця товару на ринку, де його унікальні характеристики і переваги стають особливо цінними та

визначаються в очах споживачів. Однак, були й автори, які інакше трактували позиціонування, їх варіанти представлені у таблиця 1.1. Позиціонування, подібно до багатьох інших маркетингових аспектів, визначається ціною, за якою підприємство продає свій товар. Таким чином, важливо розуміти, що розвиток позиціонування тісно пов'язаний із стратегією ціноутворення.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну позиціонування

Автор	Трактування
Джек Траут та Ел Райс [3]	Позиціонування - це не тільки про те, що підприємець робить зі своїм продуктом, а й те, що йому вдається зробити з підсвідомістю потенційних споживачів
Ф. Котлер [4]	Позиціонування – це заходи спрямовані на покращення іміджу компанії, направлені на те, аби зайняти уособлене сприятливе положення у свідомості цільового сегменту споживачів.
Ч. Філл [5]	Позиціонування впливає з послідовності дій, яка утворює основну складову маркетингової стратегії
Ф. Котлер та Г. Армстронг [6]	Позиціонування допомагає продукту займати чітко визначену, відмінну та привабливу позицію у свідомості цільової аудиторії у порівнянні з конкурентними товарами пропозиціями

Компанія, що позиціонує себе як екологічно відповідальну, не може реалізовувати продукцію, яка пройшла тестування на тваринах. Таким чином, вибір певного позиціонування впливає на сам процес продажу продукції та формує враження про бренд у свідомості споживачів [7]. Під час визначення стратегії позиціонування та вибору відповідних атрибутів підприємство повинно керуватися концепцією «трикутник позиціонування», що зображений на рисунку 1.1. Цей метод враховує три ключові аспекти, а саме: доступність, унікальність та привабливість, з метою забезпечити легке розпізнавання та привабливість для цільової аудиторії.

Розробка форми позиціонування підприємства відбувається з урахуванням ключових елементів бренду, наприклад, унікальність, новітні технології, висока якість продукції та інші. Взаємозв'язок між цими ключовими елементами визначає впізнаваність та унікальність бренду, створюючи основу для розробки ефективних стратегій маркетингу.

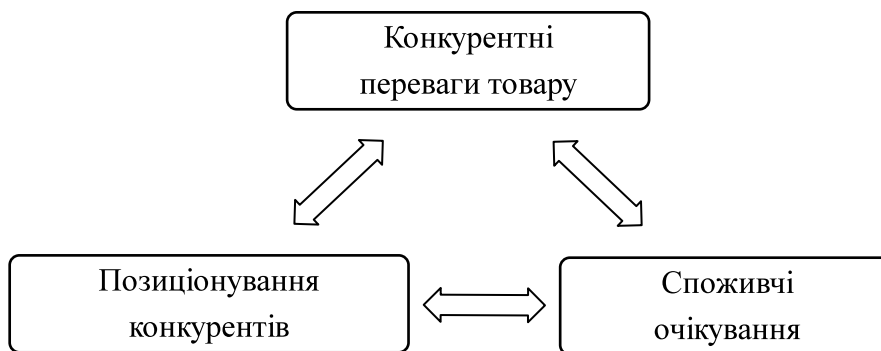


Рисунок 1.1 – Концепція «трикутник позиціонування» [8]

Стратегії, що описані у таблиця 1.2, спрямовані на підкреслення особливостей бренду, виокремлення його переваг для споживачів і формування сильного позитивного враження в їхній свідомості. Зазначені стратегії можуть використовуватися як окремо, для орієнтації на певний елемент, так й разом, розробивши позиціонування, що буде відповідати особливостям споживача, враховувати їх цінності у формуванні бренду, тим самим підкреслюючи свою унікальність через якість продукції, що відповідає зазначеній ціні.

Таблиця 1.2 – Різновидність стратегій [8, 9, 10]

Стратегія	Опис
Позиціонування за споживачем	Орієнтоване на конкретний сегмент людей. Ця стратегія підходить для нішевих товарів або для компаній, що випускають продукти зі специфічними властивостями для конкретної групи людей
Конкурентне позиціонування	Показує, в чому бренд кращий за конкурентів. Це важливо, коли ви хочете здобути частку ринку і привернути споживачів до себе
Позиціонування за ціною	Ця стратегія передбачає визначення бренду як економічно доступного або, навпаки, преміум-класу. Наприклад, бренди, які активно рекламуються як “доступні для всіх”, прагнуть зайняти позицію на ринку, де ціна є ключовим фактором для споживачів
Позиціонування за якістю	Ця стратегія базується на якості продукту або послуги. Бренди, які прагнуть бути сприйнятими як надійні та високоякісні, акцентують увагу на своїх стандартах, інноваціях та досвіді
Позиціонування за цільовою аудиторією	Вибір специфічної групи споживачів, яка має спільні потреби та цінності. Наприклад, бренди для активних спортсменів можуть позиціонувати себе як експертів у цій галузі
Позиціонування за унікальністю	Ця стратегія передбачає виділення бренду через унікальні характеристики, які відрізняють його від інших. Наприклад, Tesla позиціонує себе як виробника електричних автомобілів з передовими технологіями

Для підприємств, що тільки формують своє позиціонування, початковою стратегією може розглядатися позиціонування за цільовою аудиторією або за ціною. Обираючи першу стратегію підприємство створює позицію, яка закріплюється в пам'яті споживача, що служить підсвідомим нагадуванням про те, куди звертатися для отримання необхідного продукту.

Друга стратегія – надає асоціацію з місцем, де можна купити товар, що за ціною є нижчою, аніж в інших місця, що також працює певним нагадуванням та залишається у підсвідомості на тривалий термін. Обирати стратегію позиціонування, особливо на початкових етапах, потрібно з обережністю, враховуючи потреби підприємства, мету та основну ціль, заради чого починається діяльність.

1.2 Особливості формування позиціонування та його роль у створенні іміджу підприємства

Оскільки позиціонування на пряму впливає на те, як споживач сприймає бренд, формує певну обкладинку та асоціацію, є доцільним більш детально розглянути як саме відбувається процес позиціонування. На рисунку 1.2 наведено універсальну схему процесу позиціонування, що може корегуватися під потреби підприємства, доповнюватися або зменшуватися.

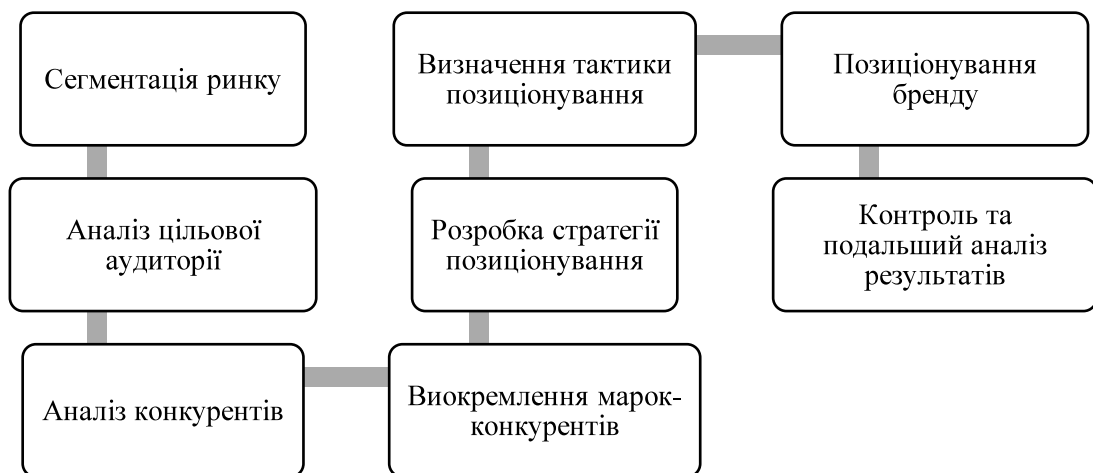


Рисунок 1.2 – Процес позиціонування [10, 11]

Наведена вище схема є універсальною тільки в тому випадку, коли на ринку немає високої конкуренції. В іншому випадку процес позиціонування видозмінюється і, спочатку, аналізується конкурентне середовище, а саме:

- виокремлення головних конкурентів;
- дослідження їх діяльності, пошук позиціонування;
- пошук слабких сторін конкурентів, що можуть стати можливостями власного підприємства.

Для аналізу конкурентного середовища можна використовувати SWOT-та PEST-аналіз, що дасть можливість дослідити не лише наявних конкурентів, а й власне підприємство. Після чого, враховуючи отримані результати, доцільним буде дослідити поведінку цільової аудиторії та відштовхуватися вже від цього. За допомогою такої зміни послідовності можна досягти необхідного взаємозв'язку всіх етапів та отримати загальну картину для розробки та подальшого впровадження стратегії позиціонування.

Слід зазначити, що перед описаними етапами передують прийняття рішення керівництвом щодо об'єкту позиціонування, наприклад, компанія або товар, оскільки під дією зовнішніх факторів, об'єкт позиціонування може змінюватися. Перед визначенням стратегії позиціонування важливо визначити, яким чином об'єкт виступатиме на ринку та які основні характеристики він повинен підкреслити для досягнення конкурентної переваги. Описаний етап є важливим, оскільки похибка у виборі об'єкта може породжувати сумніви в подальшому аналізі та розробці стратегії.

Вдало обране позиціонування дасть можливість підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, зарекомендувати себе на ринку та зайняти обрану позицію, зацікавити споживачів у власній продукції, що стане стимулом для подальшого розвитку. Однак, не дивлячись на переваги позиціонування, слід звернути уваги на те, що наслідки від позиціонування можуть бути й негативними. Це пов'язано з тим, чи вірну стратегію обирає керівництво для свого підприємства. Різновидність стратегії позиціонування, спираючись на невірний вибір, представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Різновид позиціонування [11, 12]

Позиціонування	Опис
Недостатнє позиціонування	Споживач залишає поза своєї уваги продукцію компанії, не вбачаючи в ній унікальних характеристик, що відрізняє її від конкурентів. Тобто не досягається основна мета позиціонування – не визначається унікальне місце продукту серед вже запропонованих на ринку
Надмірне позиціонування	Виникає в тому випадку, коли увагу споживача не вдається повернути за допомогою певних характеристик товару або сегменту ринку. Це призводить до зниження рівня усвідомлення споживачів продуктами підприємства, оскільки їх потреби та очікування можуть залишатися неврахованими. Наприклад, підприємство виробляє розумні годинники та акцентує увагу споживача виключно на розширених функціях та технологічних інноваціях. Це може призвести до узагальнення та відсутності уваги до інших важливих аспектів, таких як дизайн, зручність у використанні та інші
Сумнівне позиціонування	Виникає тоді, коли елементи маркетингового комплексу неспритно комбінуються під час формування позиціонування. Наприклад, девіз «Найлегший смартфон з найбільшою кількістю функцій» є типовим прикладом сумнівного позиціонування, оскільки в ньому взаємодіють поняття, такі як «найлегший» і «з найбільшою кількістю функцій», що може викликати сумніви у споживачів
Змішане позиціонування	Може виникнути при частих змінах стратегії позиціонування, що призводить до суперечливого уявлення споживачів про продукцію. Такий підхід може ускладнити визначення бренду в уявленні споживачів та створити поганий імідж

Імідж є одним із найважливіших факторів успіху компаній в будь-яких галузях, проте його формування є складним та включає в себе низку проблем як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Багато залежить від того, як компанія себе позиціонує себе на ринку, що впливає на рівень сприйняття клієнтами її товарів чи послуг. Можна виділити два види іміджу: Позитивний, який зміцнює ринкові позиції компаній, сприяє зростанню попиту на їх товари чи послуги та дає можливість зайняти лідируючі позиції у світі бізнесу, та негативний, який може привести підприємство не лише до фінансових втрат, а й до повного банкрутства, через зниження попиту на товар та неможливість зайняти лідерську позицію на ринку [13].

Формування іміджу базується на стратегії позиціонування – тобто забезпечення товару місця на ринку й у свідомості споживача, яке є беззаперечним й виокремлюється від конкурентів. Ефективне позиціонування визначає те, яким бренд прагне бути на ринку, а імідж, наскільки успішно ця

мета досягається в очах споживачів. Однак, імідж повинен не лише відповідати стратегії, а й підкреслювати його унікальність та цінності, що роблять його привабливим для цільової аудиторії. Підхід сприяє не лише визначенню унікального місця на ринку, а й підтриманню позитивного сприйняття бренду серед споживачів, що відіграє ключову роль в його успіху [14].

1.3 Забезпечення конкурентоспроможності за допомогою правильного позиціонування на ринку

У загальному розумінні, конкурентоспроможність підприємства – це можливість вирізнитися завдяки вдалому використанню слабких сторін конкурента та власних можливостей, для досягнення лідерської позиції на ринку. На рівень конкурентоспроможності підприємства впливає низка чинників, такі як споживачі (розуміння їх потреб, цінностей та бачення), конкуренти (їх поведінка на ринку), тенденції ринку та інші. Крім того, вміння підприємства створювати продукт, який не лише відповідає потребам споживача, а й асоціює його з підприємством, є важливим фактором для визначення конкурентоспроможності на ринку [15]. Ефективне управління внутрішніми ресурсами і процесами також має велике значення. Забезпечення ефективного використання ресурсів та підтримка внутрішньої ефективності сприяють формуванню конкурентних переваг. Співпраця з партнерами, впровадження стратегій маркетингу та розробка унікальних пропозицій продуктів часто визначають успіх підприємства на ринку. Також важливо враховувати зміни в регулюючому середовищі та соціально-культурних трендів, оскільки вони можуть впливати на сприйняття бренду та продуктів споживачами. Головна мета концепції управління підприємством полягає в забезпеченні його конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин, які змінюються, з метою забезпечення ефективного функціонування. Для досягнення конкурентоспроможності на ринку важливо впроваджувати інноваційні підходи, що базуються стратегіях підприємства.

Однак, слід звернути увагу на те, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин обумовлене його внутрішнім розвитком, реакцією на зміни в ринковому попиті, а також зовнішнім розвитком [16]. Позиціонування підприємства, контексті конкурентного середовища, виступає основним фактором успіху, особливо на ринках харчових продуктів чи послуг. Ця стратегія включає в себе не лише визначення унікальних характеристик продукту чи бренду, але і акцентує на тому, як споживачі сприймають ці характеристики у порівнянні з конкурентами. Правильно сформоване позиціонування дозволяє підприємству створювати унікальний образ та асоціації, які формують позитивне сприйняття серед цільової аудиторії. Особливістю позиціонування є його адаптація до змін у суспільних, економічних та технологічних умовах.

Стратегія позиціонування повинна бути гнучкою, спроможною швидко реагувати на зміни у споживчому попиті, трендах і інноваціях. На рисунку 1.3 проілюстровано взаємозв'язок конкурентоспроможності, позиціонування з прибутковістю підприємства і побудовою загальної маркетингової концепції управління [17].

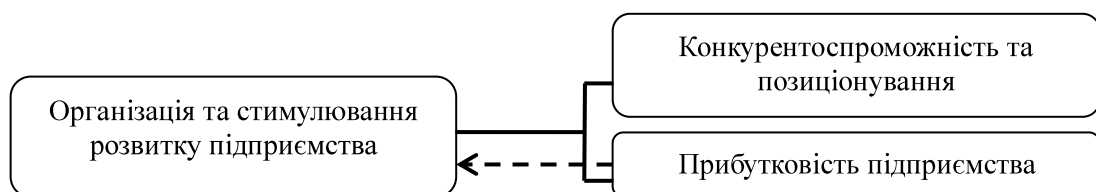


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок конкурентоспроможності з прибутковістю і формуванням маркетингової компанії управління підприємством.

Спираючись на рисунок 1.3 можна стверджувати, що взаємодія між позиціонуванням та конкурентоспроможністю є невід'ємною складовою ефективного управління як товару, так і бренду. Позиціонування товарів та бренду грає визначальну роль у формуванні їхнього іміджу на ринку, що, в свою чергу, впливає на їх конкурентоспроможність.

Ефективне позиціонування включає в себе визначення унікальних характеристик, цінностей та переваг товарів чи бренду, які виділяють його серед конкурентів та створюють привабливий образ у свідомості споживачів. Успішне позиціонування сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству привертати увагу своєї цільової аудиторії, використовуючи свої унікальні характеристики та створюючи позитивний імідж. З іншого боку, конкурентоспроможність товару чи бренду може визначати можливості для ефективного позиціонування на ринку, враховуючи його здатність конкурувати за увагу та вподобання споживачів [18].

Вплив позиціонування на конкурентоспроможність товарів та брендів, а також зворотній вплив конкурентоспроможності на їхнє позиціонування, визначають успіх у сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Обернено, конкурентоспроможність бренду або товару може визначати можливості для ефективного позиціонування на ринку.

Вплив конкурентоспроможності можна охарактеризувати наступними елементами: якість, стратегії ціноутворення, інновації та здатність задовольняти потреби споживачів. Високий рівень конкурентоспроможності сприяє ефективному позиціонуванню, адаптації до змін у споживчому попиті та збереження переваги на ринку [19]. На рисунку 1.4 продемонстровано взаємозв'язок між позиціонуванням та конкурентоспроможністю, демонструючи вплив позиціонування на конкурентоспроможність та обернений ефект. Ця взаємодія стає визначальною для розвитку бізнесу та стратегій маркетингу, спрямованих на підвищення ефективності на ринку.

Взаємодія між позиціонуванням, стратегією ціноутворення та якістю продукції створює стратегічну основу для підприємства. Позиціонування формує імідж, стратегія ціноутворення визначає вартість, а якість продукції визначає задоволення та лояльність споживачів. Стратегія ціноутворення визначає, як продукт чи бренд буде сприйматися споживачами в контексті його вартості [20]. Наприклад, якщо позиціонування передбачає ексклюзивність та вищий статус, стратегія ціноутворення може бути орієнтована на преміум-

сегмент, ініціюючи високі ціни, які відображають унікальність продукту. З іншого боку, стратегія ціноутворення «низькі ціни» може вимагати акцентування на вартості та доступності, що стає основою позиціонування.

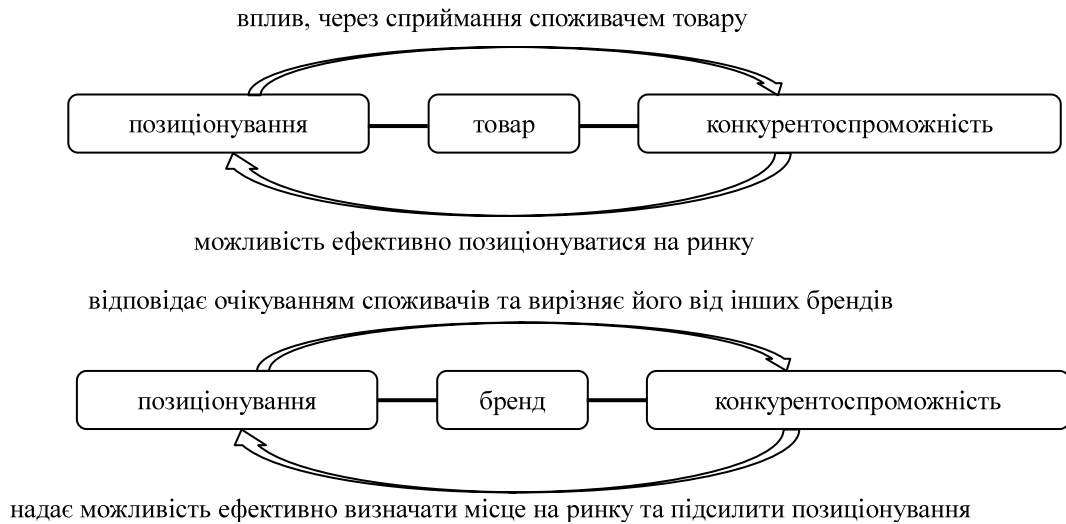


Рисунок 1.4 – Взаємозв’язок позиціонування товару та бренду з конкурентоспроможністю товару та бренду [18, 19, 20]

Якість продукції визначається якістю матеріалів, технологією виробництва та іншими аспектами, що впливають на задоволення потреб споживачів. Якщо позиціонування передбачає високий стандарт якості, то продукція повинна відповідати цим стандартам, щоб підтримувати створений образ на ринку. Чим вище рівень якості продукції, тим більший попит на продукцію, а це позитивно відображається прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів і корегування ціни [21]. Взаємодія вищезазначених елементів призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вдало спрямоване позиціонування сприяє привертанню уваги цільової аудиторії, а взаємодія з оптимальною стратегією ціноутворення та високою якістю продукції формує стійку конкурентну перевагу. На рисунку 1.5 проілюстровано взаємозв’язок позиціонуванням зі стратегією ціноутворення й якістю продукції, та їх позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

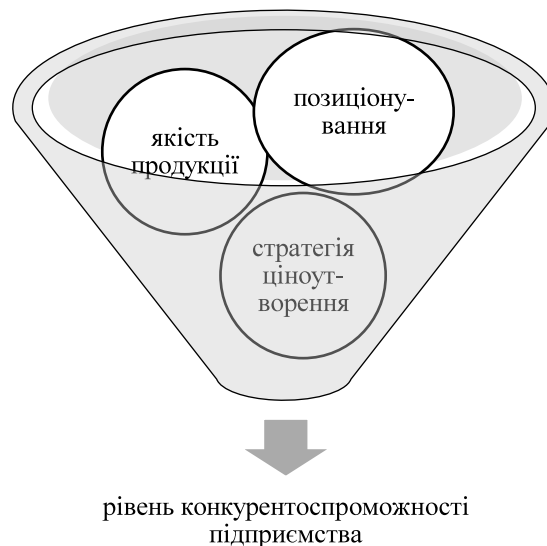


Рисунок 1.5 – Взаємозв’язок позиціонування зі стратегією ціноутворення та якістю продукції [22]

Однак, потрібно не забувати за вплив на споживача, за допомогою позиціонування. Врахування психологічних аспектів споживачів дозволяє компанії не лише адаптувати існуючі стратегії позиціонування до змін у поведінці, але й інтегрувати нові підходи, спрямовані на задоволення потреб та очікувань. Сучасні споживачі, інформовані та вимогливі, шукають не лише продукти чи послуги, але й позитивні враження від взаємодії з брендом. Тому важливо не тільки визначити унікальні характеристики, але і впроваджувати гнучкі стратегії, що відповідають змінам в споживчому попиті [23].

Компанії, що враховують психологічні аспекти споживачів, мають можливість адаптувати свої стратегії позиціонування таким чином, щоб вони не тільки відповідали сучасним тенденціям, але і вирізняли їх серед конкурентів. Такий підхід дозволяє не лише зберігати, але й зміцнювати позиції на ринку та привертати увагу необхідної аудиторії.

Підбиваючи підсумки до теоретичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що у процесі дослідження ролі позиціонування як стратегічного інструменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємства було виявлено, що основна мета позиціонування полягає в створенні унікального та легко впізнаваного образу, який визначається як власними характеристиками

товару чи бренду, так і сприйняттям цього образу споживачами. На етапах формування позиціонування важливим є урахування стратегічних факторів, психологічних особливостей цільової аудиторії та конкурентного середовища. Обрані стратегії позиціонування повинні бути відповідно адаптовані до потреб ринку, а їх ефективність визначає відносини з конкурентами та сприйняттям бренду або товару споживачами. Проте, слід не забувати й про те, який вплив має позиціонування на формування іміджу бренду. Вплив визначається тим, як споживачі сприймають унікальні характеристики та цінності, які пропонує бренд. Позитивний імідж сприяє впізнаваності, лояльності та позитивній динаміці продажів. З іншого боку, негативне сприйняття може призвести до втрати довіри та втрати конкурентоспроможності.

Успішне позиціонування дозволяє підприємству вирізнитися та займати власну нішу на ринку, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності. При цьому важливим є також взаємозв'язок зі стратегією ціноутворення та якістю продукції, оскільки ці фактори взаємодіють, визначаючи сприйняття бренду та його позиції на ринку. Позиціонування не лише сприяє створенню власного іміджу, але й активно впливає на конкурентоспроможність підприємства та вибір споживача. Його ефективність залежить від вміння компанії не тільки визначити свою унікальність, але й адаптувати цю унікальність до динамічних умов ринку. Вплив позиціонування на вибір споживача визначається формуванням унікальних характеристик та створенням привабливого образу, що відповідає потребам та цінностям цільової аудиторії. Споживачі, ідентифікуючись з образом, віддають перевагу продукту або бренду під впливом його позиціонування на ринку.

Важливим аспектом є постійна готовність до адаптації та інновацій, оскільки сучасний ринок вимагає від компаній постійного покращення та вдосконалення стратегій позиціонування. Розуміння потреб та очікувань споживачів є невід'ємною частиною успішного позиціонування, що визначає можливість пристосовуватися до змін в їхньому сприйнятті та вподобаннях.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ» В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «РУШ» в умовах сталого розвитку

ТОВ «РУШ» засновано у 2002 р. відповідно до чинного законодавства України з юридичною адресою на вулиці Володимира Антоновича, буд. 6, м. Дніпро, спеціалізується на роздрібній торгівлі косметичними товарами під торговою маркою Мережа магазинів «Єва». Власниками підприємства є Руслан Шостак та Валерій Кіптик [24]. Мережа магазинів «Єва» найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує своїм споживачам широкий асортимент декоративної та доглядової косметики, аксесуарів, парфумерії, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих власних та світових брендів – більше 30000 асортиментних позицій. Програма лояльності «EVA МОЗАІКА» налічує 9 мільйонів користувачів.

Протягом 19 років компанія розширила свою присутність до 1116 магазинів по всій території України та понад 180000 позицій в інтернет-магазині (сайт eva.ua). Крім того, наразі є понад 1000 фірмових магазинів по всій Україні. Загальна кількість співробітників складає 12336 осіб. Компанія дотримується високих стандартів обслуговування клієнтів та корпоративної культури, відображаючи це у своєму гаслі: «EVA – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою» [25]. ТОВ «РУШ» позиціонує себе як лідера та експерта у сегменті краси та здоров'я, надаючи широкий вибір якісних косметичних товарів під торговою маркою Мережа магазинів «Єва». Завдяки великій мережі фірмових магазинів по всій Україні та власному інтернет-магазину, компанія забезпечує доступність продукції для широкого кола клієнтів. Компанія акцентує увагу на якості обслуговування та спрямовує свою діяльність на задоволення потреб клієнтів, пропонуючи експертні поради і високий рівень сервісу [26]. Відповідно до статуту управління здійснюється

вищим органом управління та виконавчим органом ТОВ «РУШ». Виконавчим органом є колегіальний орган – дирекція. До складу дирекції включені: генеральний директор, виконавчий директор, директор з продажу, директор з інформаційних технологій, директор з персоналу, фінансовий директор. На підприємстві запроваджена ефективна система управління, яка забезпечує всебічний контроль за діяльністю підрозділів та активний розвиток компанії. В таблиці 2.1 наведено характеристику менеджменту ТОВ «РУШ»

Таблиця 2.1 – Характеристика менеджменту ТОВ «РУШ» [24, 25]

Орієнтир	Значення
Місія	Турботи жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення
Бачення	Мережа магазинів «Єва» - найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент декоративної та доглядової косметики, аксесуарів, парфумерії, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих власних та світових брендів
Цінності	Основне - це команда, ефективність, відповідальність, і не тільки особиста відповідальність, але і соціальна, сервісна клієнтоорієнтованість
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> - Відкрити shop-in-shop у таких містах, як м. Київ, м. Львів та м. Одеса - До кінця року збільшити асортимент до приблизно 120 тисяч товарів - Зайняти 81% ринку в нішивемому сегменті проти 79% на даний момент - Збільшити кількість власних торгових марок до 55 проти 51 на даний момент - Побудувати новий логістичний комплекс в м. Одеса - Автоматизувати склади у м. Львів - Масштабувати власну кур'єрську службу доставки на інші міста (зараз доставка онлайн-замовлень працює в м. Київ)
Філософія	Філософія полягає в тому, що компанія пропонує своїм клієнтам широкий асортимент товарів для краси та здоров'я, високу якість обслуговування та доступні ціни. Модель сервісу виглядає так: «EVA - це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою»
Діяльність	<ul style="list-style-type: none"> 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями 47.91 Роздрібна торгівля, яка здійснюється фірмами поштового замовлення або через Інтернет 52.10 Складування 52.24 Транспортне оброблення вантажів 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 73.20 Дослідження кон'юктури ринку та виявлення громадської думки та інші

Організаційна структура управління відповідає лінійно-функціональній структурі управління. У цій структурі існують функціональні підрозділи, такі як фінансовий департамент, департамент управління персоналом, департамент маркетингу тощо, кожен з яких спеціалізується на певних завданнях. При цьому генеральний директор є верховним керівником, а виконавчий директор та оперативний директор (операційний директор) відповідають за керівництво відповідними групами функціональних підрозділів. На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру управління ТОВ «РУШ».

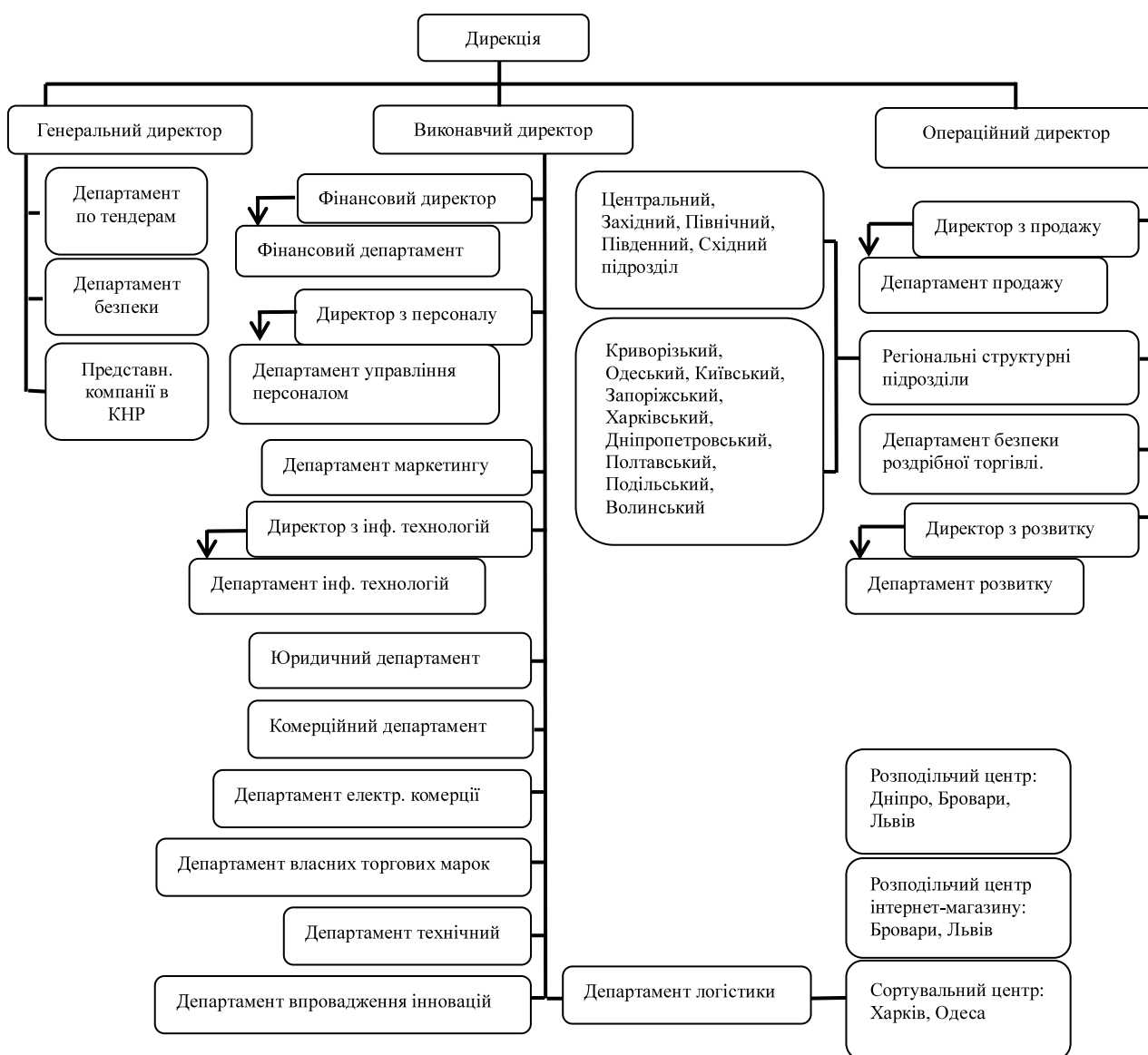


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РУШ» [27]

Між підрозділами та дирекцією існує декілька типів комунікацій, які

можна розділити на наступні групи:

- висхідна комунікація. Департаменти надають звіти своїм директорам, що систематизують інформацію та передають дирекції (генеральному, виконавчому або операційному директору);

- низхідна комунікація. Генеральний директор надає вказівки та стратегічні завдання відповідним департаментам, як й операційний та виконавчий директор;

- горизонтальна. Присутня тісна комунікація як між директорами, так й між департаментами одного рівня для досягнення спільних цілей (фінансовий департамент тісно пов'язаний з логістичним департаментом, департаментом впровадження інновацій та департаментом власних торгових марок, департамент продаж з фінансовим департаментом та інші);

- «керівник-підлеглий». Є чітко розподілені ролі, керівники представлені у вигляді директорів окремих департаментів, так й у вигляді операційного, генерального та виконавчого директора; у ролі підлеглих виступають департаменти, що налічують певну кількість менеджерів;

- ланцюг зворотного зв'язку. Керівництво ТОВ «РУШ» не лише дає вказівки та планує діяльність підприємства, а й очікує зворотній зв'язок не лише від підлеглих, а й від споживачів продукції. Так, від покупців очікується зворотній зв'язок щодо якості обслуговування, від фінансового директора щодо прибутковості підприємства та інші.

Мережа магазинів «Єва» відрізняється від інших на ринку завдяки наявності власного логотипу та однорідному фірмовому стилю, що використовується в оформленні всіх її торгових точок. Це створює єдність бренду та забезпечує консистентність у візуальному представленні, що сприяє підвищенню рівня впізнаваності та засвоєння іміджу компанії серед цільової аудиторії. Такий підхід є ключовим елементом маркетингової стратегії, спрямованої на створення стійкої позиції на ринку та залучення уваги споживачів [26]. На рисунку 2.2 наведено логотип мережі магазинів «Єва».



Рисунок 2.2 – Логотип мережі магазинів «Єва»

Серед пріоритетних напрямків діяльності ТОВ «РУШ» особливу увагу приділяє власним торговим маркам (ВТМ), що об'єднують понад 51 бренд. У таблиці 2.2 представлено напрям та портфель власних торгових марок. ТОВ «РУШ» працює з понад 90 фабриками на території України та виробниками в 17 країнах (Польща, Китай, Італія та інші). Компанія впродовж останніх років активно представляє свою продукцію ВТМ на виставці PLMA's Private Label Trade Show нарівні з відомими світовими компаніями такими, як Auchan, Albert Heijn, Aldi, ІКЕА, Kruidvat, Metro Cash & Carry, Wal-Mart та іншими [26].

Таблиця 2.2 – Портфель власних торгових марок ТОВ «РУШ» [25]

Бренд	Напрямок	Країна виробник
1	2	3
About body, About face, About hair, About sun	Доглядова косметика для обличчя, тіла, волосся та сонцезахист	Китай, Україна, Польща
AmiGA, AmiGO, Defile comfort, Sensi fly, Viv'en petty	Одяг	Україна
Dr. Morgen, !CEBERG	Здоров'я	Китай, Україна
artCAPELLY, Colibri, Portfolio	Волосся (фарба)	Україна, Туреччина,
Crazy Mo, Honey Bunny miss, Honey Bunny, Joy, LuckyPin, Tini Wini	Дітям	Польща, Україна, Туреччина, Чехія, Китай
MAY hair, MAY body, MAY face, MAY for men	Доглядова косметика для обличчя, тіла, волосся та чоловіків	Китай, Україна, В'єтнам, Польща
Estima, GEN 96 genetic lab, IQ code, Izumi, Level, Rambootan	Волосся (догляд)	Польща, Україна, Італія, Республіка Корея
Fabien Marche, Le Bouquet parfait, Mari Queen, Play and Live, Ralf Cristoff, The City Spirit	Парфумерія	Франція, Україна
GlamBee, LCF, Patricia Ledo	Декоративна косметика	Китай, Словенія, Україна, Польща

Кінець таблиця 2.2.

1	2	3
Green Way, Lito, Полісся	Догляд за собою	Україна
GEN63, Instagood, Just Kawaii,	Доглядова косметика	Китай, Україна, Польща
KONEN, KOMODO, SCHWARZ, SKY style, Управдом	Для дому	Польща, Україна,
K.O.S, Sovart	Волосся (гребінці)	Китай
MAN key, Мохам'м, Lingerie, Ombrello, Uterra native, Bye bad hair	Засоби особистої гігієни	Китай, Іспанія, Бельгія, В'єтнам, Україна

З метою забезпечення своєчасного постачання магазинів товарами, компанія у 2019 р відкрила новий, сучасний розподільчий центр у місті Львів, який став третім у мережі EVA (поряд з центрами у містах Бровари та Дніпро). В рамках розподільного центру у Броварах проведено модернізацію складських приміщень, придбано нове логістичне обладнання, а також створено окрему зону для обробки інтернет-замовлень. У грудні 2020 р. компанія придбала 100% корпоративних прав ТОВ «Таврія-Хаб», що здійснило покупку земельних ділянок у передмісті Одеси для будівництва четвертого розподільчого центру EVA. Забезпечення якісної цілодобової підтримки клієнтів здійснюється завдяки роботі власного контакт-центру компанії, який розпочав свою діяльність у 2017 р.

За перший місяць роботи контакт-центр прийняв у 3 рази більше дзвінків, ніж очікувалося, підтверджуючи свою важливу роль у функціонуванні мережі. Команда контакт-центру працює без вихідних, обслуговуючи сервісні звернення та інтернет-магазин. В середньому контакт-центр обробляє 47000 звернень за місяць [27]. Мережа магазинів EVA активно використовує свої сторінки у популярних соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, для надання клієнтам інформації щодо акційних пропозицій, новинок, розіграшів та цікавого розважального контенту. Зокрема, на Facebook створено спеціальний додаток, який дозволяє клієнтам отримувати щоденні бонуси на свою картку, а в Instagram користувачі мають доступ до огляду косметики, прямих ефірів та багато іншого.

Політика управління персоналом ретельно регламентує процеси пошуку

співробітників, системи винагороди, кар'єрного зростання, навчання та розвитку, сприяючи побудові ефективної та дружньої команди. Стратегія в галузі управління персоналом спрямована на:

- наймати на роботу найкращих фахівців на ринку праці;
- забезпечення гідного рівня винагороди і заохочення співробітників;
- розвиток потенціалу співробітників;
- розвиток єдиної корпоративної культури підприємства.

Вибудувана таким чином система є ефективним інструментом, який формує можливості для ініціативи співробітників. Фактична чисельність персоналу ТОВ «РУШ» складає 12336 особи. У таблиці 2.3 наведено детальну розбивку персоналу за віком, гендером та посадою. Підприємство істотно впливає на формування зайнятості в регіонах України, в яких воно веде діяльність, забезпечуючи стабільну заробітну плату, соціальний пакет, дотримання режиму роботи та інші.

Таблиця 2.3 – Фактична чисельність персоналу ТОВ «РУШ» [27]

Опис	Чисельність
Жінок на керівник посадах:	
в головному офісі	136 особи
в роздрібній торгівлі	1142 осіб
За гендером	
чоловіки	2547 осіб
жінки	9789 особи
За віком	
до 30 років	4923 осіб
від 30 до 50 років	5821 осіб
старші 50 років	1592 осіб

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності EVA будується відповідно до цілей сталого розвитку ООН. Всього таких цілей 17, і серед них EVA визначила чотири, досягненню яких сприяє вже зараз. Визначені цілі проілюстровані на рисунку 2.3 з коротким описом того, що компанія вже встигла зробити задля їх досягнення.

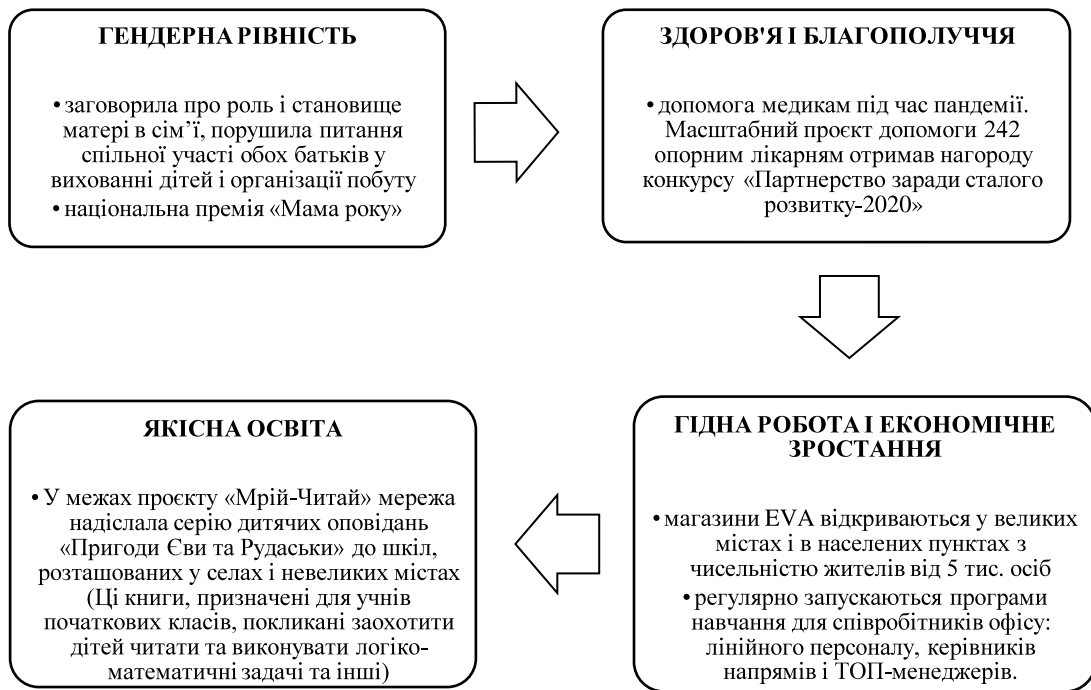


Рисунок 2.3 – Цілі сталого розвитку ООН у ТОВ «РУШ» [27]

Окрім зазначених цілей сталого розвитку на підприємстві присутній Кодекс корпоративного управління, проте, він не є їх особистим. ТОВ «РУШ» спирається на Кодекс корпоративного управління ПРАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ-АГ», що датовано 2018 р. Підприємство у своїй діяльності, окрім визначених у Кодексі принципів корпоративного управління, також дотримується принципів, що зазначені на рисунку 2.4.

Керівництво ТОВ «РУШ» вважає, що наявність якісної, прозорої та дієвої системи корпоративного управління, яка базується на принципах, що зображені на рисунку 2.4 та зазначені у кодексі корпоративного управління, має вплив на підвищення її ринкової вартості, сприяє прибутковості та фінансовій стабільності, збільшенню довіри з боку учасників, партнерів та покупців, органів влади. Важливою складовою діяльності підприємства є його екологічна політика, яка відповідає міжнародним стандартам ISO.

Компанія активно займається порівнянням та удосконаленням екологічних програм, розроблених співробітниками щорічно. Ці програми підлягають погодженню та затвердженню керівництвом, що свідчить про відповідальний підхід до вирішення екологічних питань. Високі стандарти

корпоративного управління і екологічної відповідальності, які застосовує у своїй діяльності, допомагають зміцнити позиції компанії на ринку, залучаючи увагу та лояльність споживачів. Важливим елементом стратегії підприємства є інноваційний підхід до виробництва та представлення товарів на ринку. Постійне вдосконалення асортименту, врахування останніх тенденцій у сфері косметики та товарів для дому, а також активна участь у розвитку нових продуктів сприяють не лише конкурентоздатності, але й підтримці сталого інтересу споживачів.



Рисунок 2.4 – Принципи корпоративного управління ТОВ «РУШ» [27]

ТОВ «РУШ» визнає важливість розвитку соціально відповідальних ініціатив. Участь у благодійних проектах, спрямованих на покращення умов життя та підтримку громадських ініціатив, додає соціальної цінності до бренду компанії та сприяє позитивному сприйняттю її діяльності в громадськості. За останні два роки компанія прийняла участь у великій кількості проектів, а саме: підтримай захисників, оперативний штаб, корзини допомоги, тепло хвостикам, з крамниці до позиції, Orange Days, дитинство без війни, допомога тваринам з притулку та інші.

2.2 Аналіз діяльності ТОВ «РУШ» в конкурентних умовах

2.2.1 Аналіз зовнішніх конкурентних умов

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «РУШ» ми починаємо шляхом проведення PEST-аналізу, що охоплює політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти. Цей інструмент дозволяє виявити різноманітні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність на ринку, такі як законодавчі зміни, економічні тенденції, зміни у споживацьких уподобаннях та інші. Розуміння цих чинників допомагає компанії не лише ідентифікувати потенційні ризики, а й виявляти можливості для розвитку та розробляти стратегії адаптації до змін у зовнішньому середовищі [28].

Результат PEST-аналізу може стати основою для визначення загроз і можливостей при формуванні SWOT-аналізу компанії. Проводячи даний аналіз описується не лише поточний стан факторів, а й їх можливі зміни у найближчі роки (до 5 років). Результати представлені у таблиці 2.4, в якій виділені фактори зовнішнього впливу, їх значення для діяльності та розвитку компанії, оцінка, вага та зважена оцінка від експертів. За результатами видно, що найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства, на даний момент, мають соціальні фактори, а негативний – політичний. Це пов'язано зі нестабільною ситуацією в країні, воєнним станом та низкою супутніх проблем, з якими зіткнулась компанія.

Загальна оцінка всіх факторів є позитивною та дорівнює +8,07, на яку найбільше вплинули соціально-культурне та економічне середовище. За отриманими результатами видно, що на діяльність підприємства, на даний момент, 3 з 4-х факторів впливає позитивно, проте, через рік ситуація може змінитися. На рисунку 2.5 представлена візуалізація таблиці 2.4, що дає можливість побачити який з факторів (P, E, S, T) позитивно впливає на діяльність підприємства, а які негативно.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «РУШ»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори (P)				
1. Воєнна агресія	Труднощі з торгівлею товаром, через постійну небезпеку	-5	0,35	-1,75
2. Нестабільність у країні	Політична та економічна нестабільність в країні через зовнішні фактори	-4	0,15	-0,6
3. Ліцензування та сертифікація	Дотримання вимог до отримання ліцензій та сертифікації для продажу косметичних продуктів	+4	0,2	+0,8
4. Політика, щодо збереження та захисту тварин	Заборона на тестування продукції на тваринах, законопроекти щодо збереження довкілля	+3	0,2	+0,6
5. Податкова політика	Збільшення розміру єдиного податку	-2	0,1	-0,2
Разом			1	-1,15
Економічні фактори (E)				
1. Маркетингова кампанія	Відбувається таргетована реклама, реклама на білбордах та телебаченні	+5	0,3	+1,5
2. Асортимент товару	Величина асортименту впливає на обсяг продажів	+4	0,25	+1
3. Інфляція	Відбулося сповільнення на 0,6% за останній рік	-1	0,05	-0,05
4. Територіальне розташування магазинів	В залежності від області змінюється обсяг продажів й ризик руйнування будівлі	+1	0,1	+0,1
5. Кон'юнктура ринку	Відбувається постійний аналіз ринку косметики, включаю зміни у споживчих уподобань та модних тенденцій	+2	0,3	+0,6
Разом			1	+3,15
Соціальні фактори (S)				
1. Соціальний статус споживачів	Клієнтська база складається з середнього та вищого соціального класу	+3	0,1	+0,3
2. Демографічна структура споживачів	Клієнтська база змінюється в розподілі віку та статі споживачів	+3	0,15	+0,45
3. Мотивація співробітників	Наявна матеріальна мотивація співробітників за допомогою премій	+5	0,2	+1
4. Якісний склад працівників	Компанія акцентує свою увагу не на кількості працівників, а на їх професійній обізнаності	+4	0,15	+0,6
5. Соціальне життя	Активна участь у волонтерських акціях, ведення соціальних мереж, залучення відомих блогерів, спільні проекти з іншими мережами	+5	0,2	+1
6. Погляди на здоров'я	Інтерес споживачів до якісного складу продукції	-1	0,05	-0,05

Кінець таблиці 2.4.

1	2	3	4	5
7. Розвиток онлайн-шопінгу	Бажання споживачів менше часу витратити на покупки	+4	0,05	+0,2
8. Зміна структури доходів	Неспроможність споживачів купити товар, через зниження доходів	-2	0,1	-0,2
Разом			1	+3,3
Технологічні фактори (Т)				
1. Сайт	Збільшення продажів за рахунок інтернет-продажів	+4	0,28	1,12
2. Автоматизація складів	Для прискорення відправлення замовлень на складах відбувається часткова автоматизація.	+3	0,13	+0,39
3. Власна продукція	Розробка власної лінійки на оновленій формулі	+2	0,18	+0,36
4. Цифрові трансформації	Ведеться активне впровадження цифрових технологій	+1	0,02	+0,02
5. ЕКО-технології в пакуванні	На полицях магазину представлені бренди, що мають упакування з біорозчинного матеріалу, що зменшує негативний вплив на навколишнє середовище	-1	0,06	-0,06
6. Електронні чеки	Зменшення використання папіру для друкування чеків	+3	0,08	+0,24
7. Кібербезпека	Захист даних споживачів	+2	0,15	+0,3
8. Мобільний додаток	Використання додатку для додаткового аналізу потреб споживачів	+4	0,1	+0,4
Разом			1	+2,77
Разом (PEST)				+8,07
*Примітка: фактори оцінюються в діапазоні від +5 до -5, де +5 максимально позитивний вплив, -5 максимальний негативний вплив.				



Рисунок 2.5 – Візуалізація результатів PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «РУШ»

Другий метод, який ми використали для аналізу зовнішніх конкурентних умов – SWOT-аналіз. В класичній інтерпретації цей інструмент дає можливість виділити слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози. Однак, у нашому аналізі ми вирішили скористатися розширеною моделлю цього методу – TOWS-матрицею [29]. За допомогою цієї матриці ми можемо розробити різноманітні стратегії, спрямовані на підтримку діяльності ТОВ «РУШ» та максимізацію її успішності в конкурентному середовищі. Такий підхід дозволяє зрозуміти не лише внутрішні можливості та обмеження компанії, а й використовувати зовнішні фактори як потенційні можливості для стратегічного розвитку.

Результати проведеного аналізу представлені у таблиці 2.5, що дає можливість компанії оцінити слабкі та сильні сторони, побачити на які фактори потрібно звернути увагу, порівняти себе з конкурентами аби розробити стратегію на наступні роки. На даний момент ТОВ «РУШ» посідає перше місце серед конкурентів завдяки вдалому великій кількості сильних сторін, наприклад широкий асортимент продукції, відомість бренду та інші.

Таблиця 2.5 – TOWS-матриця для ТОВ «РУШ»

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities):</p> <p>Модернізування сайту; Створення власної лінійки продукції; Створення shop-in-shop в різних містах.</p>	<p>Потенційні зовнішні погрози (T – Threats):</p> <p>Форс-мажорні обставини (війна); Зростання конкуренції; Несприятлива економічна ситуація; Зміни модних тенденцій.</p>
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths) :</p> <p>Широкий асортимент продукції; Гарне відношення до персоналу; Продукти різної цінової категорії; Сертифікація відповідних продуктів; Автоматизація складів; Лідерство на ринку; Множинні канали продажу; Відомість бренду; Екологічна політика; Ефективна рекламна кампанія.</p>	<p>SO</p> <p>Стати першими в Україні, хто відкрив shop-in-shop; Створити власну унікальну продукцію, що відповідає потребам споживачам; Пропаганда екологічної політики, задля бережливого відношення до навколишнього середовища; Стати першою компанією, що має власну логістичну та кур'єрську складову.</p>	<p>ST</p> <p>Розширюючи асортимент зайняти більший відсоток ринку; Проводити постійний контроль модних тенденцій, аби знати про будь-які зміни; Слідкувати за змінами на зовнішньому ринку.</p>
<p>Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses):</p> <p>Незручний сайт; Мало товарів українського виробництва; Нестабільність ринку.</p>	<p>WO</p> <p>Оновлення сайту, аби користувачам було зручніше ним користуватися; Знайти українські бренди, які можна додати в асортимент; Розробити стратегію, задля збереження бізнесу при нестабільності ринку.</p>	<p>WT</p> <p>Приділити більше уваги вітчизняним брендам; Не збільшувати ціни без потреби; Зробити сайт більш зручним; Частіше проводити акції.</p>

Наступний метод, що ми використовували для аналізу підприємства ТОВ «РУШ» – модель п'яти конкурентних сил Портера. Даний метод є одним із засобів аналізу конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє вивчити вплив п'яти основних конкурентних сил на його діяльність. Описана модель враховує п'ять ключових факторів, які впливають на конкурентну боротьбу підприємства: загроза нових учасників, потенційна загроза заміщення продуктів, можливість покупця та постачальників торгуватися, а також існуючий рівень конкуренції в сегменті. Ця модель дозволяє підприємствам краще розуміти своє конкурентне оточення, ідентифікувати потенційні ризики та можливості, а також розробляти стратегії, спрямовані на збереження або зміну своєї позиції на ринку. Використання моделі Портера є важливим етапом для успішного формування конкурентної стратегії підприємства. На рисунку 2.7 представлена модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «РУШ».

Для більш глибокого аналізу зовнішнього конкурентного середовища нами було використано метод експертної оцінки. Даний метод базується на порівнянні ТОВ «РУШ» з основними конкурентами за окремими факторами для виявлення слабких місць, пошуку шляхів для їх покращення та контролю становища конкурентів на даний момент. Однією з переваг цього методу є можливість врахування комплексності проблеми та різноманітності факторів, які можуть впливати на прийняття рішення. У таблиця 2.6 наведено оцінку конкурентоспроможності між ТОВ «РУШ» ТОВ «НУМІС» та ТОВ «Мейкап Трейдінг» за 13-ти факторами успіху.

Аналізуючи отримані результати проведеного аналізу можна зробити висновок, що на даний момент перше місце, серед конкурентів, займає ТОВ «РУШ», загальна оцінка якого дорівнює 8,96. Розглянуте підприємство посідає перше місце завдяки широкому асортименту товарів, гарній маркетинговій кампанії на різних платформах, високій якості товар та інших факторів. На рисунку 2.6 зображено розподіл ринку між ТОВ «РУШ» та основними конкурентами на даний момент.



Рисунок 2.7 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «РУШ»

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності

Фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «РУШ»		ТОВ «НУМІС»		ТОВ «Мейкап Трейдинг»	
		Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена
Привітливий персонал	0,15	9	1,35	8	1,2	7	1,05
Асортимент товару	0,1	10	1	9	0,9	10	1
Цінова політика	0,02	7	0,14	6	0,12	6	0,12
Програма лояльності	0,03	8	0,24	8	0,24	3	0,09
Зелена політика	0,07	8	0,56	7	0,49	6	0,42
Маркетингова кампанія	0,08	10	0,8	5	0,4	8	0,64
Якість товару	0,07	10	0,7	10	0,7	10	0,7
Наявність сертифікатів	0,03	9	0,27	9	0,27	9	0,27
Множинні канали збуту	0,02	8	0,16	5	0,1	7	0,14
Імідж бренду	0,2	9	1,8	7	1,4	8	1,6
Соціальна відповідальність	0,08	8	0,64	6	0,48	7	0,56
Співпраця з відомими брендами	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Просування вітчизняної продукції	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7
Разом	1	8,96		7,4		7,79	

*Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 10 – гарно відповідає, 1 – погано відповідає обраному фактору

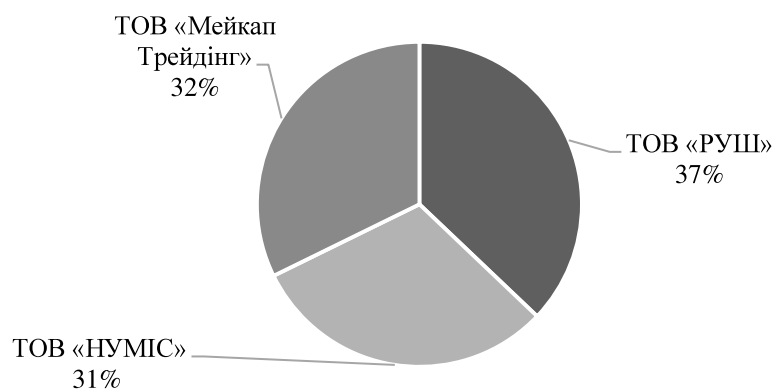


Рисунок 2.6 – Розподіл ринку косметичних товарів між ТОВ «РУШ» та основними конкурентами

Проте, не дивлячись на велику кількість переваг, присутні й недоліки, а саме: просування вітчизняних брендів, наявність сертифікатів та цінова політика. Аби в майбутньому продовжити займати лідерську позицію серед конкурентів, підприємству необхідно покращити виділені фактори, тому, нами

запропоновано наступні стратегії:

- співпрацювати з українськими брендами (Sane, Hillary та інші);
- розвинути власну кур'єрську доставку в кожній області;
- проводити навчання персоналу, адже від нього залежить чи купить покупець товар в обраному магазині, чи ні.

2.2.2 Аналіз внутрішніх конкурентних умов

Аналіз внутрішнього конкурентного середовища починається з побудови матриці БКГ. Ця матриця дозволяє керівництву ТОВ «РУШ» отримати важливі дані щодо видів продукції, які компанія продає своїм споживачам, і зрозуміти їхню конкурентоспроможність та потенціал на ринку. Це важливий етап, який допомагає у визначенні стратегій подальшого розвитку та плануванні дій для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Побудова матриці відбувається за рахунок аналізу виручки за 2022 та 2023 рр., порівняння розглянутого підприємства з головним конкурентом та розрахунком необхідних складових. В таблиці 2.7 наведені показники 9-ти продуктів, що виготовляє ТОВ «РУШ», розрахунок темпу росту ринку та відносної частки ринку. На рисунку 2.7 наведено візуалізацію отриманих даних.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ основних видів продукції ТОВ «РУШ»

Продукція	Виручка від реалізації, млн.грн		Виручка від реалізації ТОВ «НУМІС» млн. грн	Розрахункові дані для ТОВ «РУШ»	
	2022	2023		Темп росту ринку	Відносна частка ринку
1	2	3	4	5	6
1. Декоративна косметика	4236,259	7140,1129	6791,722	1,69	1,05
2. Парфумерія	1255,188	2100,033	2219,225	1,67	1,01
3. Гребінці та галантерея	1019,8402	630,010	819,177	0,62	0,94
4. Засоби для волосся	1568,985	1365,0216	521,294	0,87	1,67

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
5. Засоби догляду за ротовою порожниною	862,942	1575,025	551,083	1,83	2,86
6. Товари дитячої категорії	2824,173	2100,033	938,330	0,74	2,24
7. Побутова хімія	2353,4774	3255,052	1459,624	1,38	2,22
8 Шкарпеточні вироби	1098,2894	1995,032	868,327	1,82	2,31
9 Паперово-гігієнічна продукція	470,696	840,013	725,344	1,78	1,17
Всього	15689849	21000332	14894127	-	-

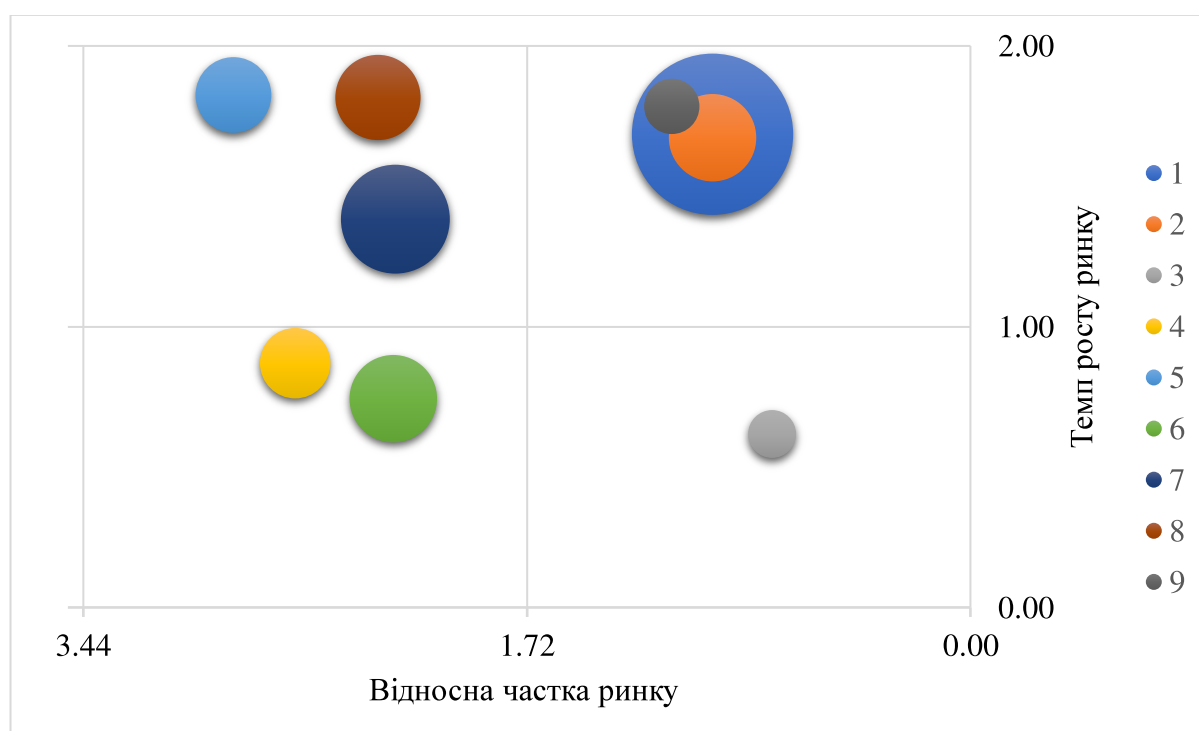


Рисунок 2.7 – Матриця БКГ продукції ТОВ «РУШ»

Примітка: 1 - декоративна косметика, 2 - парфумерія, 3 - Гребінці, 4 - засоби для фарбування волосся, 5 - засоби для догляду за ротовою порожниною, 6 - товари дитячої категорії, 7 - паперові вироби, 8 - шкарпеточні вироби, 9 - паперово-гігієнічна продукція.

В таблиці 2.8 наведено результати матриці БКГ за розподілом продукції на різні сегменти, прописана характеристика та рекомендована стратегія. Побудована матриця БКГ є збалансованою, а серед стратегій є доцільним використати стратегія підсилювання та підтримування. Дане поєднання дасть можливість просувати новий товар та підтримувати той, що приносить найбільший дохід.

Таблиця 2.8 – Стратегічні напрями розвитку щодо сегментів матриці БКГ

Сегмент	СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дікі кішки»	1 - декоративна косметика 2 – парфумерія 9 - паперово-гігієнічна продукція	Новий товар, невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових, пошук нових каналів збуту,
«Зірки»	5 - засоби для догляду за ротовою порожниною 8 - шкарпеточні вироби 7 - паперові вироби	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні
«Дійні корови»	4 - засоби для фарбування волосся; 6 - товари дитячої категорії;	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, стимулювання збуту
«Собаки»	3 - гребінці	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

Наступний метод, який використовується для аналізу внутрішніх конкурентних умов – метод, що пов’язаний з якістю продукції. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності трьох видів губної помади різних брендів базується на характеристиках продуктів. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п’яти. Загальна характеристика варіюється в залежності від критерію та впливає на абсолютне значенні і-го техніко-економічного параметра.

Для аналізу конкурентоспроможності продукції ми обрали декоративну косметику власного виробництва під відомими брендами, а саме: GlamBee, LCF та Patricia Ledo. Виробництво продукції розташоване в різних країнах, а саме в Італії, Польщі та Україні, через що присутня відмінність у ціні, якості та властивостях. Вихідні дані, такі як собівартість, ціна та низка характеристик продуктів, для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані продукції ТОВ «РУШ»

Продукт	Показник	Не сушить шкіру	Висока стійкість	Кремова текстура	Відсутність липкого ефекту	Собівартість виробу, грн	Ціна одного виробу, грн
Губна помада GlamBee Soft Touch	Експертна оцінка	0,35	0,2	0,15	0,3	100	135
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	3	3	2		
	Загальні характеристики	Не сушить	5-6 годин	Відсутні грудочки	Матовий фініш		
Помада LCF Be colour	Експертна оцінка	0,35	0,2	0,15	0,3	80	100
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	1	2	2	2		
	Загальні характеристики	Сушить	1-2 години	Присутні грудочки	Глянцевий фініш		
Помада Patricia Ledo Matte Nude	Експертна оцінка	0,35	0,2	0,15	0,3	99	169
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	3	5		
	Загальні характеристики	Не сушить	7-9 годин	Відсутні грудочки	Матовий фініш		

Спираючись на таблицю 2.9 можна розрахувати необхідні показники, а саме: груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками, груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками та показник конкурентоспроможності. Розрахунки наведені у таблиці 2.10, на їх основі можна зробити висновки щодо якості продукції, необхідності удосконалення та реальної конкурентоспроможності продукту.

Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічним показником (I_{men}) визначається за формулою:

$$I_{men} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100_i}}, \quad (1.1)$$

де a_i – експертна оцінка, %;

P_i – абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра, бал;

P_{100_i} – базове значення і-го техніко-економічного параметра, бал.

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками ($I_{цс}$) визначається за формулою:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}, \quad (1.2)$$

де C_i – собівартість виробу, грн; $Ц_s$ – ціна виробу, грн;

C_{100i} – базова собівартість виробу, грн; $Ц_{100i}$ – базова ціна виробу, грн.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (K) розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{тен} \times I_{ін}}{I_{цс}}, \quad (1.3)$$

Таблиця 2.10 – Показники конкурентоспроможності товару ТОВ «РУШ»

Показник	Розрахунок
Patricia Ledo – базовий GlamBee – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності: за техніко-економічними показниками (1.1)	$0,35*(5/5)+0,2*(3/4)+$ $+0,15*(3/3)+0,3*(2/5)=0,77$
за економічними показниками (1.2)	$100*135/99*169=0,81$
Інтегральний показник конкурентоспроможності (1.3)	$0,77*1/0,81=0,95<1$
Patricia Ledo – базовий LCF – порівнювальний	
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками (1.1)	$0,35*(1/5)+0,2*(2/4)+$ $+0,15*(2/3)+0,3*(2/5)=0,39$
за економічними показниками (1.2)	$80*100/99*169=0,48$
Інтегральний показник конкурентоспроможності (1.3)	$0,39*1/0,48=0,82<1$

Першою парою для порівняння була губна помада фірми Patricia Ledo , що виступала базовою, та губна помада фірми GlamBee, яку порівнювали. Інтегрований коефіцієнт є 0,95, що менше за 1, що свідчить про те, що порівнювана помада є гіршою за базову. Другою парою для порівняння була помада фірми Patricia Ledo , що виступала базовою, та губна помада фірми LCF яку порівнювали. Інтегрований коефіцієнт є 0,82, що менше за 1, що свідчить про те, що порівнювана помада є гіршою за базову. Після порівняння видно, що помада фірми GlamBee майже схожа з помадою фірми Patricia Ledo, а

помада фірми LCF, навпаки, сильно поступається базовій помаді. Тому, саме її потрібно покращити з точки зору якості, збільшити собівартість, за рахунок покращення складових продукту, аби товар відповідав нормам та стандартам.

Останнім методом, який ми використали для аналізу внутрішнього конкурентного середовища є метод, що заснований на теорії ефективності. Оцінити конкурентоспроможність обраного підприємства можна за методом ефективності на підставі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2). У таблиці 2.11 наведені результати за виокремленими критеріями та показники конкурентоспроможності організації (КСО).

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентоспроможність ТОВ «РУШ»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р	2023р	Бал
КСО = $0,15*EO + 0,29*FO + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		13,6565		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП$		15		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,749	0,660	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	3,824	4,819	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	0,334	0,514	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	1236,6	1702,4	15
2. Фінансове положення організації (FO) $FO = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		13,5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,375	0,406	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1. (1495)/ \Phi.1.(1510+1500+1515 +1695)$	0,601	0,685	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,290	0,345	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	2,729	2,096	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		11,05		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	0,085	0,150	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,156	0,272	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,85	0,85	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,161	0,182	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15

На даний момент показник конкурентоспроможності організації (КСО) дорівнює 13,7 що є більшим за 10 та майже наближається до 15, тобто рівень конкурентоспроможності не стоїть на місці та, поступово, наближається до високого рівня, проте, поки не досягнуто максимуму ТОВ «РУШ» потрібно надалі розвивати маркетингову кампанію, шукати нові канали збуту та зменшувати завантаженість складів. Зниження конкурентоспроможності відбулося через суттєве погіршення відповідних коефіцієнтів, а саме коефіцієнт оборотності обігових коштів, затовареності готовою продукцією та завантаження виробничих потужностей. Це пов'язано з воєнним станом в країні, що розпочався 24 лютого 2022 р., це підтверджує зниження чистого доходу за 2022 р. Проте, погіршення коефіцієнту затовареності готовою продукцією у воєнний час не є негативним, оскільки підприємство робить певний запас, аби в кризовій ситуації бути готовими певний час продавати необхідну продукцію своїм покупцям. Не дивлячись на це ТОВ «РУШ» продовжує свою роботу, відбудовує зруйновані магазини, де це можливо, активно розвиває інстаграм, залучує до реклами відомих людей, аби підвищити продажів, що підтверджує рентабельність продажів. Якщо підприємство не припинить розвиток, то вже через декілька років рівень КСО підвищиться та буде наближатися до 15.

Після аналізу конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» можна зробити висновки, що компанія є лідером на ринку роздрібної торгівлі косметичними засобами, має широкий асортимент продукції, що є не тільки якісним, а й відповідає своїй ціні, на полицях з'являється все більше вітчизняних брендів і, найголовніше, компанія продовжує випуск власних торгових марок, що є досить популярними серед споживачів.

2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «РУШ»

Після аналізу зовнішніх та внутрішніх конкурентних умов для розглянутого підприємства необхідно провести фінансово-економічний аналіз

діяльності ТОВ «РУШ». Такий аналіз дозволить зрозуміти поточне фінансове становище підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони та розробити стратегії подальшого розвитку.

У таблиця 2.12 представлено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РУШ» за останні два роки, а саме 2022 та 2023 рр. У таблиці проведено детальний аналіз ряду показників, таких як продуктивність праці, рентабельність продажів, рентабельність виробництва та інші, що дозволяє на початковому етапі оцінити фінансовий стан підприємства та зробити висновки щодо поточного положення.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. Виміру	Роки		Відхилення	
				2022	2023	Абсолютне (2023-2022)	Темп приросту, %
Виручка від реалізації продукції	Ф.2.2000	Вр	тис.грн.	15689849	21000332	5310483	33,85
Собівартість реалізованої продукції	Ф.2.2050	Sp	тис.грн.	11757667	13867815	2110148	17,95
Вартість основних виробничих фондів	Ф.2.1095	Foc	тис.грн	4601096	5014730	413634	8,99
Оборотні кошти	Ф.2.1195	Fоб	тис.грн	5749679	10018916	4269237	74,25
Середня чисельність працівників	Звіт	q	чол.	12688	12336	-352	-2,77
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр/q	W	тис.грн. / чол.	1236,59	1702,36	465,77	37,67
Фондовіддача основних фондів	Вр/ Foc	f	грн. / грн.	3,41	4,19	0,78	22,81
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр/ Fоб	Коб	обертів	2,73	2,10	-0,63	-23,19
Чистий прибуток	Ф.2.2350	П	тис.грн.	718032	2083699	1365667	190,2
Рентабельність виробництва	П/ Foc + Fоб*100	Rв	%	7	14	7	-
Рентабельність продукції	П/ Sp л*100	Rп	%	6	15	9	-

Спираючись на результати в таблиця 2.12 зробити висновок, що виручка від реалізації у 2023 р. збільшилась на 5310483 тис. грн або на 33,9%, а собівартість продукції збільшилась на 2110148 тис. грн або на 17,95%. Це було

можливо за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на суму 413634 тис. грн або на 9%, при цьому відбулося зростання оборотних коштів на 74,25%, що є правильно в умовах військового стану, оскільки підприємство забезпечує утворення додаткових запасів за рахунок збільшення запасів готової продукції на складах. При зростанні виручки від реалізації на підприємстві відбулося незначне скорочення чисельності персоналу на 352 особи або на 2,77%, що позитивно відобразилося на продуктивності праці, що виросла на 465,77 тис. грн/особу або на 37,67%.

Зростання виручку позитивно відобразилося й на фондовіддачі основних фондів, що збільшилась на 0,78 грн/грн або на 22,81%. Збільшення оборотних коштів, не дивлячись на збільшення виручки, негативно відобразилося на коефіцієнті оборотності оборотних коштів, а саме призвело до зменшення на 23,19%. Дана ситуація позитивно вплинула на збільшення чистого прибутку, яке було рекордним і зміна склала майже у 2 рази, при цьому рентабельність виробництва збільшилась на 7%, а рентабельність продукції на 9% і, відповідно, склали 14 та 15% у 2023р. Для більш глибокого аналізу господарської діяльності підприємства слід провести аналіз балансу. У таблиці 2.13 та 2.14 наведено як експерт та й горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.13 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп зростання, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
Необоротні активи	4601096	5014730	109	44	33	413634
Оборотні активи:	5749679	10018916	174	56	67	4269237
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1101584	2049683	186	11	14	948099
дебіторська заборгованість	2131397	2171003	102	21	14	39606
матеріальні обігові кошти	2501932	5769454	231	24	38	3267522
інші обігові кошти	14766	28776	195	0	0	14010
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	10350775	15033646	145	100	100	4682871

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Пасив						
Власний капітал:	3886608	6109472	157	38	41	2222864
статутний капітал	10000	21007	210	0,1	0,1	11007
нерозподілений прибуток	3236082	5317890	164	31	35	2081808
Довгострокові зобов'язання	2786749	2989635	107	27	20	202886
Поточні зобов'язання:	3677418	5934539	161	36	39	2257121
кредиторська заборгованість	3409536	5409990	159	33	36	2000454
короткострокові кредити	120883	312614	259	1	2	191731
інші короткострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	10350775	15033646	145	100	100	4682871

Таблиця 2.14 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «РУШ», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	4601096	5014730	413634	109
Оборотні активи:	5749679	10018916	4269237	174,3
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1101584	2049683	948099	186,1
дебіторська заборгованість	2131397	2171003	39606	101,9
матеріальні обігові кошти	2501932	5769454	3267522	230,6
інші обігові кошти	14766	28776	14010	194,9
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0
БАЛАНС	10350775	15033646	4682871	145,2
Пасив				
Власний капітал:	3886608	6109472	2222864	157,2
уставний капітал	10000	21007	11007	210,1
нерозподілений прибуток	3236082	5317890	2081808	164,3
Довгострокові зобов'язання	2786749	2989635	202886	107,3
Поточні зобов'язання:	3677418	5934539	2257121	161,4
кредиторська заборгованість	3409536	5409990	2000454	158,7
короткострокові кредити	120883	312614	191731	258,6
інші короткострокові зобов'язання	0	0	0	0
БАЛАНС	10350775	15033646	4682871	145,2

Спираючись на отримані результати в таблицях 2.13 та 2.14 можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства значно покращився. Порівнюючи звітний період з попереднім видно, що обсяг активів значно покращився, а саме на 4682871 тис. грн або на 45%, що свідчить про фінансову стійкість ТОВ «РУШ», це підтверджує й збільшення власного капіталу на 2222864 тис. грн (57%). Сума нерозподіленого прибутку також збільшилась

на 2081808 тис. грн, що також свідчить про позитивні фінансові результати діяльності підприємства протягом розглянутого періоду. Це може бути результатом ефективного управління фінансами, збільшення обсягів продажів та інших факторів. Збільшення нерозподіленого прибутку також свідчити про потенційні можливості для подальшого розвитку підприємства, такі як інвестування у нові проекти. Однак, кредиторська заборгованість збільшилась на 3%, короткострокові кредити збільшились на 1%, поточні зобов'язання збільшились на 3%, що свідчить про збільшення фінансового навантаження на підприємство та можливі проблеми зі здійсненням своєчасних платежів.

Наступним кроком є аналіз платоспроможності підприємства. Даний аналіз є важливим, оскільки характеризує здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно та в повному обсязі. Він дозволяє оцінити рівень ризику неплатоспроможності та визначити можливості для покращення фінансової стійкості підприємства. В таблиці 2.15 наведено результати проведеного аналізу.

Таблиця 2.15 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,30	0,35	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,88	0,71	-0,17
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	1,56	1,68	0,12

Спираючись на результати таблиці 2.15 зробимо висновок, що у 2023 р. на гривню поточних зобов'язань стало припадати на 0,05 гривень більше грошових коштів. Для зниження даного показника доцільно інвестувати частину коштів для отримання додаткового прибутку. У 2022 р. коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився в межах норми, проте, у 2023 р. ситуація змінилася і на гривню поточних зобов'язань стало припадати на 0,17 гривень менше високоліквідних оборотних активів, що вказує на зниження спроможності підприємства виконати свої фінансові зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів. На кінець року в компанії залишилось 1,68 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань, що веде до підвищення довіри до підприємства. Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4$$

У таблиці 2.16 наведено розрахунок показників ліквідності балансу та визначено їх платіжний надлишок або нестачу. За результатами аналізу ми маємо інший вигляд рівняння що свідчить про невиконання співвідношення:

$$A1 < P1, A2 > P2, A3 > P3, A4 < P4$$

Таблиця 2.16 – Абсолютні показники ліквідності балансу, тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок або нестача	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Найбільш ліквідні активи (А1)	1065015	2049683	Пасиви найбільш термінові (П1)	3556535	5621925	-2440185	-3543466
Активи, що швидко реалізуються (А2)	2131397	2171003	Пасиви короткострокові (П2)	120883	312614	2010514	1858389

Кінець таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8
Низьколіквід. активи (А3)	2501932	5769454	Пасиви довгострокові (П3)	2786749	2989635	-284817	2779819
Активи, що важко реаліз. (А4)	4601096	5014730	Пасиви постійні (П4)	3886608	6109472	714488	-1094742
Баланс	10350775	15033646	Баланс	10350775	15033646	0	0

Розглядаючи отримане рівняння можна зробити висновок, що ТОВ «РУШ» майже досягло умови абсолютної ліквідності. Для досягнення необхідного співвідношення необхідно покращити найбільш ліквідні активи або зменшити кількість найбільш термінових пасивів. Проте, підприємству також слід звернути увагу на короткострокові пасиви, що набагато менше від активів, що швидко реалізуються. Після чого можна буде стверджувати, що підприємство має абсолютну ліквідність, що сприятиме його стабільності та фінансовій безпеці У таблиці 2.17 продемонстровано наступний аналіз, а саме аналіз фінансової стійкості підприємства. Цей аналіз є важливим для оцінки фінансового здоров'я підприємства та прийняття рішень щодо його подальшого розвитку та управління фінансовими ризиками.

Таблиця 2.17 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «РУШ»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,38	0,41	0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500 + 1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,24	-0,12	-0,37
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110 +1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,64	0,94	0,30

Спираючись на результати таблиці 2.17 зробимо висновок, що у 2023 р. компанія здатна фінансувати 41% активів за рахунок власних коштів, що на 3% більше, аніж у 2022 р., що є нормою для підприємств роздрібною торгівлі. В той самий час фінансова стійкість компанії у 2023 р. значно зменшилась, адже коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зменшився на 0,37, тобто, компанія не спроможна профінансувати 37% оборотних активів за рахунок власного капіталу. У 2022 р. підприємство було здатне за рахунок власного капіталу повністю профінансувати формування запасів. На кожну гривню запасів припадає 0,64 гривні власного капіталу. Однак, у 2023 р. ситуація покращилась на 0,30 і склало 0,94 гривні власного капіталу на гривню запасів. У таблиці 2.18 наведено результати аналізу показників ділової активності ТОВ «РУШ» у розрізі останніх двох років. Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку, виручки від реалізації та активів за таким порядком:

$$T_{\text{п}} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > 100\%$$

Таблиця 2.18 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Індекс	2022	2023	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток)	$T_{\text{п}}$	718032	2083699	1365667	290%
Виручка від виконаних робіт	$T_{\text{в}}$	15689849	21000332	5310483	134
Величина активів	$T_{\text{а}}$	10350775	15033646	4682871	145

За результатами аналізу ми маємо інший вигляд рівняння що свідчить про невиконання «золотого правила господарювання»:

$$T_{\text{п}} > T_{\text{а}} > T_{\text{в}} > 100\%$$

$$290\% > 145\% > 134\% > 100\%$$

Невиконання правила відбувається через величину активів, що перевищують виручку від виконаних робіт, хоча повинно бути навпаки. Такий дисбаланс може виникнути внаслідок неправильного управління витратами, надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування або неефективного використання активів. Це може призвести до ризику фінансових труднощів у майбутньому, а також зменшення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Тому необхідно провести додатковий аналіз фінансової діяльності та розробити стратегії для забезпечення балансу між виручкою, вартістю активів та прибутком з метою забезпечення стійкості та успішного розвитку підприємства. Останнім аналізом є розрахунок рентабельності підприємства. У таблиці 2.19 наведено результати проведеного аналізу у розрізі трьох років. На рисунку 2.8 проілюстровано результати таблиці 2.19 для сприйняття тенденції та оцінки фінансового становища ТОВ «РУШ» у звітному періоді в порівнянні з минулими роками.

Таблиця 2.19 – Показники рентабельності ТОВ «РУШ»

№	Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	33,2	33,4	51,4	18,0
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	7,1	9,1	17,2	8,2
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	4,8	5,9	13,6	7,7
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	7,4	6,9	13,9	6,9
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	37,7	23,0	41,8	18,9
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	11,6	13,8	28,6	14,8
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	19,2	19,4	51,0	31,6
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	16,5	15,5	25,5	10,0
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	24,9	25,1	34,0	8,9
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	3,9	4,6	9,9	5,3
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	6,6	8,3	14,7	6,4

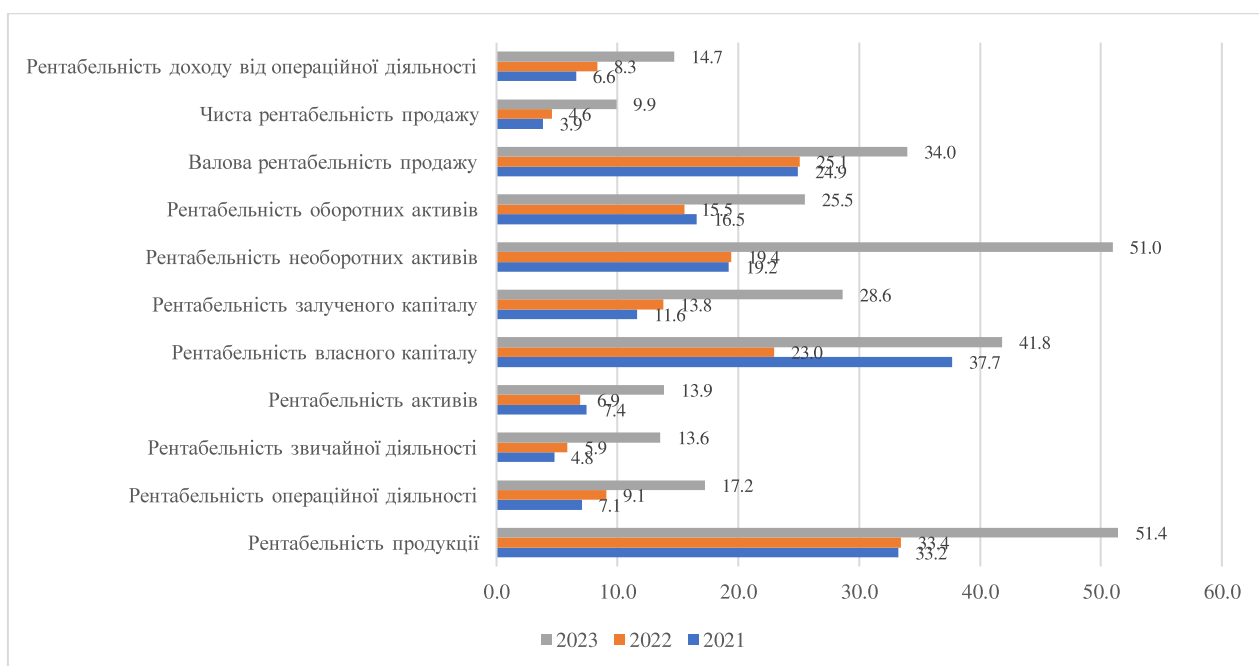


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності ТОВ «РУШ» у 2023

Спираючись на результати в таблиці 2.19 можна зробити висновок, що рентабельність продукції, операційної та звичайної діяльності, а також рентабельність активів, власного та залученого капіталу зросли у 2023р. Це свідчить про доцільність вжитих заходів щодо оптимізації виробництва та ефективного управління фінансовими ресурсами ТОВ «РУШ». Збільшення рентабельності оборотних та необоротних активів свідчить про позитивні зрушення у використанні підприємством свого потенціалу. Зростання валової та чистої рентабельності продажу, а також рентабельності доходу від операційної діяльності підкреслює загальне покращення ефективності бізнесу та його здатність до генерації прибутку.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, можна стверджувати, що позиціонування підприємства було сформовано правильно і повністю відповідає як особливостям підприємства, так і його стратегічним цілям. ТОВ «РУШ» є лідером у сфері роздрібної торгівлі косметичними засобами, що підтверджує метод експертної оцінки, за яким підприємство займає 37% ринку роздрібної торгівлі косметичними засобами. PEST-аналіз показав, що на діяльність підприємства позитивно впливають одразу три

фактори, а саме соціальні (+3,3), економічні (+3,15) та технологічні (+2,77). Лідерство ТОВ «РУШ» підтверджує й TOWS-матриця, що показує велику кількість сильних сторін таких, як широкий асортимент продукції, відомість бренду, множинні канали продажу та інші. Матриця БКГ є збалансованою, серед торгових марок присутні як «Собаки» (гребінці), так й «Дикі кішки» (декоративна косметика, парфумерія, паперово-гігієнічні засоби). Оцінка конкурентоспроможності за методом ефективності показало, що конкуренції організації (КСО) дорівнює 13,7. Показник є більшим за 10 та поступово наближається до 15, проте, поки не досягнуто максимуму ТОВ «РУШ» потрібно надалі розвивати маркетингову кампанію, знаходити нові канали збуту та зменшувати завантаженість складів.

Економічний аналіз довів, що у 2023 р. підприємству збільшило виручку від реалізації на 33,85% (5310483 тис. грн), а собівартість продукції збільшилась 17,95%. Це було можливо за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на суму 413634 тис. грн, при цьому відбулося зростання оборотних коштів на 74,25%, що є правильно в умовах військового стану, оскільки підприємство забезпечує утворення додаткових запасів за рахунок збільшення запасів готової продукції на складах. При зростанні виручки від реалізації на підприємстві відбулося незначне скорочення чисельності персоналу на 2,77%, що позитивно відобразилося на продуктивності праці, що виросла на 37,67%. Це все позитивно вплинуло на збільшення чистого прибутку, яке було рекордним і зміна склала майже у 2 рази, при цьому рентабельність виробництва збільшилась на 7%, а продукції на 9% і, відповідно, склала 14 та 15% у 2023р. За звітний період обсяг активів покращився на 4682871 тис. грн (45%), що свідчить про фінансову стійкість ТОВ «РУШ», це підтверджує й збільшення власного капіталу на 57%. Сума нерозподіленого прибутку збільшилась на 2081808 тис. грн, що також свідчить про позитивні фінансові результати діяльності підприємства протягом 2023 р.

Фінансовий аналіз показав, що коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,05, що може свідчити про певний ріст здатності підприємства

забезпечити своєчасну сплату короткострокових зобов'язань за рахунок наявних ліквідних активів. У той же час, коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 0,17, що може вказувати на зниження спроможності підприємства виконати свої фінансові зобов'язання в найближчому майбутньому за рахунок швидколіквідних активів. Однак коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) збільшився на 0,12, що свідчить про підвищення здатності підприємства виконувати всі фінансові зобов'язання за рахунок як швидколіквідних, так і поточних активів. У звітному періоду ТОВ «РУШ» майже досягло умови абсолютної ліквідності, а саме активи, що швидко реалізуються більші за короткострокові пасиви на 1858389 тис. грн, низьколіквідні активи більші за довгострокові пасиви на 2779818 тис. грн, а активи, що важко реалізуються менші за постійні пасиви на 1094742 тис. грн, однак, найбільш ліквідні активи менші за найбільш термінові пасиви на 3543466 тис. грн, що є неправильним. Для досягнення співвідношення рекомендуємо зменшити кількість найбільш термінових пасивів. Після чого можна буде стверджувати, що підприємство має абсолютну ліквідність, що сприятиме його стабільності та фінансовій безпеці.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РУШ»

3.1. Обґрунтування проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг

Пропонуємо розробити проєкт, який буде стосуватися позиціонування підприємства шляхом зміцнення позиції ТОВ «РУШ» в сегменті косметичних послуг за допомогою розвитку такого напрямку, як EvaBlog (сервіс краси). Для цього ми пропонуємо купівлю та встановлення пристрою для сканування шкіри обличчя у великих торгових точках м. Дніпро. З його допомогою вдасться збільшити кількість відвідувачів магазину, підвищити продажі та, головне, зайняти 81% ринку в нішевому сегменті. На рисунку 3.1 зображено візуалізацію аналізатора. Пристрій буде безкоштовним для всіх відвідувачів при попередньому записі на сайті. Для запису біля SkinBar буде знаходитись QR-код, що направляє людину на сайт. Календарний план розвитку і впровадження проєкту позиціонування представлений у таблиці 3.1. Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним способом.



Рисунок 3.1 – Пристрій для аналізу шкіри

Сучасні технології діагностики шкіри обличчя дають можливість візуалізувати стан епітелію по 12 окремим звітам дерматологічного стану [32].

Для тестування аналізатору необхідно 15 секунд, аби скласти програму догляду за шкірою та спрогнозувати можливий стан шкіри клієнта на найближчі 3-5 роки. На рисунку 3.2 наведено перелік аналізів, які може здійснити даний пристрій. Фахівець, який буде проводити аналіз, допоможе підібрати доглядову косметику з магазину EVA враховуючи прогноз, візуально продемонструвати клієнту прогрес та динаміку змін стану шкіри обличчя в майбутньому.

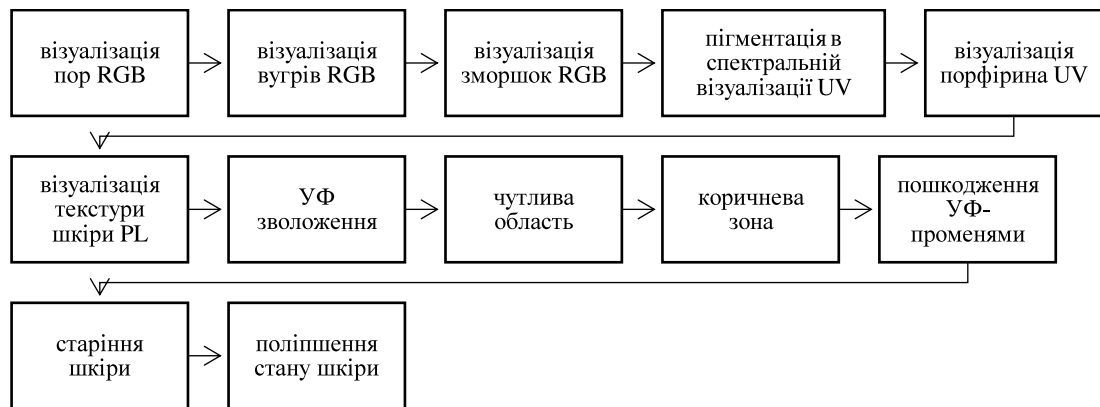


Рисунок 3.2 – Показники, які може аналізувати SkinBar

Оскільки цей аналізатор має прямий контакт зі шкірою, наявність сертифікату є головною характеристикою при виборі пристрою. SkinBar має такі сертифікати якості, як FDA (медична сертифікаційна система США), CE (Європейський сертифікат відповідності) і СЕС (Український сертифікат відповідності). Додатковою перевагою цього пристрою є те, що постачальник надає безкоштовне навчання, щодо роботи з пристроєм. Тобто, спеціалісти, які будуть проводити консультації вже є висококваліфікованими косметологами. За необхідності результати аналізу клієнт зможе отримати на електронну пошту після завершенню тестування. Кожному відвідувачу косметолог зобов'язаний надати сертифікат на знижку для покупки доглядової косметики у розмірі від 7,5 до 15%. За бажанням клієнту на електронну пошту кожного місяця буде надходити анкета, для спостереження за станом шкіри обличчя та, в разі погіршення, запрошення на додаткову консультацію спеціаліста.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження проекту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг

Етап	01.01.2025	01.02.2025	01.03.2025	01.04.2025	01.05.2025	01.06.2025	01.07.2025	01.08.2025	01.09.2025	01.10.2025	01.11.2025	01.12.2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Обґрунтування необхідності впровадження проекту шляхом аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства	X																
2. Визначення тематики та мети проекту, а саме - підвищення конкурентоспроможності компанії за допомогою покращення.	X																
3. Визначення базової моделі поширення. Також визначення послідовності дій в просуванні, пошук джерел/каналів поширення і цільові дії користувача	X																
4. Пошук моделей пристроїв, вибір декількох варіантів		X															
5. Зустріч з різними постачальниками SkinBar		X															
6. Закупівля різних варіантів SkinBar , вибір найкращого		X															
7. Тестування SkinBar			X	X													
8. Пошук спеціалістів для великих торгових точок в м. Дніпро					X	X	X										
9. Підписання контракту на постачання 7 одиниць						X	X										
10. Закупівля столів для встановлення SkinBar в великих торговельних точках								X	X								
11. Встановлення SkinBar в торговельних точках											X						
12. Розробка сайту та наклеювання QR-коду на стіл біля SkinBar								X	X	X	X						
13. Просування, а саме - реклама в пошукових системах, SMM та інш.										X	X	X	X				
14. Відкриття SkinBar для споживачів												X					
15. Опитування споживачів щодо їх враження від SkinBar															XXXXXX		
16. Вихід на заплановані потужності															XXXXXX		

3.2 Впровадження та реалізація проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг

Нами буде розглянутий приклад обґрунтування проєкту експлуатації пристрою для аналізу шкіри обличчя, що буде знаходитися у вільному доступі для покупців в мережі магазинів EVA. Наступним етапом є розрахунок розміру інвестицій, необхідний для впровадження проєкту аналізатору шкіри обличчя. Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведений в таблиці 3.2. На даний момент для проєкту необхідний розмір інвестицій становить 2603488 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації проєкту позиціонування для ТОВ «РУШ», тис. грн

Етап	Сума
1. Обґрунтування необхідності впровадження проєкту шляхом аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства	10631
2. Визначення тематики та мети проєкту, а саме - підвищення продуктивності компанії за допомогою покращення.	5105
3. Визначення базової моделі поширення. Також визначення послідовності дій в просуванні, пошук джерел/каналів поширення і цільові дії користувача	3184
4. Пошук моделей пристроїв, вибір декількох варіантів	9731
5. Зустріч з різними постачальниками SkinBar	5483
6. Закупівля різних варіантів SkinBar , вибір найкращого	341645
7. Тестування SkinBar	65415
8. Пошук спеціалістів для великих торгових точок в м. Дніпро	142300
9. Підписання контракту на постачання 7 одиниць	1415015
10. Закупівля столів для встановлення SkinBar в торговельних точках	105000
11. Встановлення SkinBar в торговельних точках	16800
12. Розробка сайту та наклеювання QR-коду на стіл біля SkinBar	268203
13. Просування, а саме - реклама в пошукових системах, SMM та інш.	513000
14. Відкриття SkinBar для споживачів	1187
15. Опитування споживачів щодо SkinBar (анкетування)	135367
Всього	3038066

Третій етап – розрахунок динаміки виручки від реалізації за роками. Це включає в себе розрахунок запланованого потоку виручку від реалізації, собівартості реалізованої продукції, рентабельності продукції та продажу, а також прибутку від операційної діяльності, що буде отримано підприємством

в наслідок впровадження проекту. У таблиці 3.3 наведено розрахунок динаміки виручки від реалізації впродовж п'яти років.

Таблиця 3.3 – Динаміка виручки від реалізації проекту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка від реалізації, тис. грн	2336273	2686714	3062854	3461025	3980178
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1415015	1584817	1774995	2041244	2347431
Прибуток від операційної діяльн., тис. грн	921258	1101897	1287859	1419781	1632748
Рентабельність продукції,%	65	70	73	70	70
Рентабельність продажу,%	39	41	42	41	41

Четвертий етап – розрахунок запланованих витрат на реалізацію проекту позиціонування ТОВ «РУШ». Оскільки для реалізації проекту потрібно залучити додаткових вісім спеціалістів, необхідно розрахувати заробітну плату, що буде платити підприємство цим спеціалістам впродовж наступних п'яти років. Розрахунок витрат, що мають місце при реалізації описаного проекту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на реалізацію проекту аналізатора шкіри обличчя, тис. грн

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Заробітна плата	1588	1826	2100	2414	2777
Нарахування на заробітну плату	349	402	462	531	611
Повна собівартість	1415015	1584817	1774995	2041244	2347431
З повної собівартості					
постійні витрати(55%)	778258	778258	778258	778258	778258
змінні витрати(45%)	636757	806559	996737	1262986	1569172

Витрати на оплату праці у 2023 р. склали 1261376 тис. грн, а кількість працівників зменшилась до 12336 осіб. Місячні витрати на оплату праці 1 працівника складають 8521 грн. Ми бачимо, що заробітна плата недостатньо висока, тому, рекомендуємо платити 16537 грн. Заробітна плата додаткових працівників у 2026 р. складає 1588 тис. грн. Прогнозується, що у кожному

наступному році збільшення заробітної плати становитиме 15%. В такому випадку у 2027 р. заробітна плата становитиме 1826 тис. грн, у 2028 р. – 2100 тис. грн, у 2029 р. – 2414 тис. грн, а у 2030 р. – 2777 тис. грн.

П'ятий етап – розрахунок джерел фінансування проєкту аналізатора шкіри обличчя. У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби підприємства для реалізації проєкту та їх розподіл за джерелами формування. На кінець 2023 р. ТОВ «РУШ» було зароблено чистий прибуток у розмірі 2083699 тис. грн. Оскільки цих коштів недостатньо для реалізації проєкту планується співпраця з АТ «РАЙФФВЙЗЕН БАНК» під 24% річних за умовою кредиту для розвитку підприємства країни [30, 31].

Таблиця 3.5 – Інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	69	2083699	26
Залучений капітал	31	954367	24
Всього (табл. 2, ряд. 21)	100	3038066	25

Шостий етап – вихідні дані для складання проєкту позиціонування ТОВ «РУШ». Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання проєкту позиціонування для ТОВ «РУШ» в сегменті косметичних послуг

№	Показник	Розрахунок	Значення
1	2	3	4
1	тривалість проєкту, років	Таблиця 3.1	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн	Таблиця 3.2	3038066
3	кінцева вартість основних коштів, %	-	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	Таблиця 3.5	69%
5	вартість власного капіталу, %	Таблиця 3.5	26%
6	вартість залученого капіталу, %	Таблиця 3.5	24%
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн	Таблиця 3.3	2336272,754
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн	Таблиця 3.4	778258,25

Кінець таблиці 3.6.

1	2	3	4
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн	Таблиця 3.4	636756,75
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	365*ДЗ/ВР	30
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	365*КЗ/ВР	61
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	365*ТМЗ/Sp	43
13	термін служби обладнання, років	Виробник	5
14	вартість обладнання, тис. грн	Таблиця 3.2	1520015
15	вартість оборотних коштів, тис. грн	Таблиця 3.2	665167

Сьомий етап включає в себе розрахунок графіку обслуговування боргу, оскільки для реалізації проекту ми беремо борг у розмірі 954367 тис. грн. Для того, аби погасити борг підприємству необхідно кожного року робити виплату у розмірі 315966 тис. грн впродовж п'яти років. В таблиця 3.7 наведено графік обслуговування боргу перед АТ «РАЙФФВЙЗЕН БАНК».

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Початковий баланс	954367	867449	759670	626025	460305	254811
2. Річна виплата (3.1)	315966	315966	315966	315966	315966	315966
3. Процентні платежі	229048	208188	182321	150246	110473	61155
4. Основна частина	86918	107779	133645	165720	205493	254811
5. Кінцевий баланс	867449	759670	626025	460305	254811	0

В рамках цього проекту позиціонування для ТОВ «РУШ» приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Розмір річної виплати боргу розраховується за наступною формулою:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.1)$$

де S – розмір залучених коштів, тис. грн; PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн; i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн; n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Восьмий етап – прогноз прибутку після реалізації проекту. У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку

ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом. У таблиці 3.8 наведено прогноз чистого прибутку за п'ять років реалізації проєкту аналізатору шкіри обличчя. Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, за формулою:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} \quad (3.2)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн; $F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн; f_k – кінцева вартість основних коштів, частка од.; a – термін служби обладнання, років. Податок на прибуток приймається на рівні 18%.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Виручка	0	2336273	2686714	3062854	3461025	3980178
2. Змінні витрати	0	636757	806559	996737	1262986	1569172
3. Постійні витрати без амортизації	0	778258	778258	778258	778258	778258
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	921258	1101897	1287859	1419781	1632748
5. Амортизація (3.2)	0	279683	279683	279683	279683	279683
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	641575	822214	1008176	1140098	1353065
7. Процентні платежі	229048	208188	182321	150246	110473	61155
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	433387	639893	857930	1029625	1291910
9. Податок на прибуток	0	78010	115181	154427	185332	232544
10. Чистий прибуток	0	355378	524712	703503	844292	1059366

Дев'ятим етапом балансу проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг. Заповнення починається із статей пасиву, додатково розраховується коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та її розмір на кінець кожного періоду, після чого заповнюються статті активу, додатково розраховується оборотність дебіторської заборгованості. У таблиця 3.9 наведено прогноз балансу проєкту впродовж терміну його реалізації.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу проекту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг, тис. грн

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	1520015	1240332	960649	680967	401284
2. Накопичена амортизація	279683	559366	839048	1118731	839048
3. Необоротні активи, залишкова вартість	1240332	960649	680967	401284	121601
4. Запаси	201902	222132	244790	276510	312988
5. Дебіторська заборгованість	190395	218955	249608	282058	324366
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	1632630	1401736	1175365	959851	758956
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	1955486	2280474	2582604	2799774	3047456
8. Грошові кошти	430574	441865	450956	451155	456769
9. Фінансові вкладення	1524912	1838609	2131648	2348619	2590687
10. Оборотні активи, всього	2347784	2721561	3077002	3358342	3684811
11. Активи, всього	3588116	3682211	3757969	3759626	3806412
ПАСИВ					
12. Власний капітал	2083699	2083699	2083699	2083699	2083699
13. Нерозподілений прибуток	355378	524712	703503	844292	1059366
14. Довгострокові зобов'язання	759670	626025	460305	254811	0
15. Кредиторська заборгованість	389369	447774	510463	576823	663346
16. Пасиви, всього	3588116	3682211	3757969	3759626	3806412

У таблиця 3.10 наведено розрахунки додаткових показників, таких як коефіцієнт оборотності кредиторської, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів та інші.

Таблиця 3.10 – Розрахунок додаткових показників

Коефіцієнт	Позначення	Формула	Розрахунок
Оборотності кредиторської заборгованості, рази	Ккз	$365/Ткз$	$365/61=6$
Розмір кредиторської заборгованості на кінець 2026 р, тис. грн	КЗ	$ВР/Ккз$	$2336273/6=389369,1$
Оборотності дебіторської заборгованості, рази	Кдз	$365/Тдз$	$365/30=12,3$
Оборотності товарно-матеріальних запасів, рази	Ктмз	$365/Ттмз$	$365/43=8,4$

Через зменшення суми амортизації та суми сплачуваних відсотків валюта балансу також поступово скорочується, при цьому спостерігається зростання накопиченого прибутку, що підтверджується розрахунками ефективності проекту позиціонування підприємства.

Останній, десятий етап – розрахунок прогнозу грошових потоків проекту

позиціонування. Даній прогноз наведено у таблиця 3.11 та включає в себе прогноз на п'ять років, протягом яких буде реалізуватися проєкт.

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків проєкту, позиціонування для ТОВ «РУШ», тис. грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1. Чистий прибуток	355378	524712	703503	844292	1059366
2. Амортизація	279683	279683	279683	279683	279683
3. Вивільнення обігових коштів	0	0	0	0	665167
4. Залишкова вартість необоротних активів (3.3)	0	0	0	0	401284
5. Сума надходжень	635060	804395	983185	1123975	2405500
6. Сплата основної частини боргу	107779	133645	165720	205493	254811
7. Зміна дебіторської заборгованості	0	28559	30654	32449	42309
8. Зміна товарно-матеріальних запасів	0	20230	22657	31720	36478
9. Зміна кредиторської заборгованості	0	58405	62688	66360	86523
10. Чистий грошовий потік	527282	680366	826842	920673	2158425

Залишкова вартість основних засобів розраховується за формулою:

$$F_{зал} = F_{перв} - A_p * a \quad (3.3)$$

де $F_{перв}$ – первісна вартість основних засобів, тис. грн; A_p – необоротні активи, тис. грн; a – термін обслуговування обладнання, роки.

3.3 Оцінка ефективності проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг

Ефективність проєкту позиціонування для ТОВ «РУШ» можна оцінити за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = -NPV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.4)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн; CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн; r – вартість власного капіталу, частки од. Відтак,

$$\begin{aligned} NPV = & -2083699 + \frac{527282}{(1+0,26)^1} + \frac{680366}{(1+0,26)^2} + \frac{826842}{(1+0,26)^3} + \frac{920673}{(1+0,26)^4} + \\ & + \frac{2158425}{(1+0,26)^5} = 221598,1 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 26%, розміру власних коштів 2083699 тис. грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.11, розмір NPV складає 221598,1 тис. грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту позиціонування ТОВ «РУШ».

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за формулою:

$$\sum_{j=i}^N \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV \quad (3.5)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

$$\begin{aligned} & \frac{(527282 + 680366 + 826842 + 920673 + 2158425)}{5} \times \\ & \times \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 2083699 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Вартість чистого грошового потоку за шість років було усереднено, оскільки він нерівномірний.

$$\begin{aligned} 5113588/5 \times \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) &= 2083699 \text{ тис. грн} \\ 1022717,57 * k &= 2083699; \\ k &= 2,037414. \end{aligned}$$

Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,43557;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,03516.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 % [33], використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 30\% + \frac{2,43557 - 2,037414}{2,43557 - 2,03516} \times 2,37414 = 32,03\%$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 32,02% і перевищує вартість власного капіталу на 7,03%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності визначається за допомогою таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг, тис. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	-2083699	527282	680366	826842	920673	2158425
Дисконтований грошовий потік	-2083699	418478	428550	413344	365278	679648
Акумуляований грошовий потік	-2083699	-1665221	-1236671	-823328	-458050	221598

Дисконтований термін окупності складає повні три роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2029 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2030 р. до: $4 + 458080/679648 = 4,7$ роки з початку впровадження інновації. Це менше тривалості проєкту, тому цей проєкт позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг може бути прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи зазначимо, що нами було запропоновано проєкт позиціонування ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг, який передбачає впровадження аналізатору шкіри для відвідувачів мережі магазинів «Єва». Проєкт буде реалізовуватися паралельно-послідовним способом та потребує інвестиції в розмірі 3038066

тис. грн, який складається на 69% з власних коштів (2083699 тис. грн), та на 31% із залучених коштів (954367 тис. грн). Передбачається, що кредит буде братися в АТ «РАЙФФВЙЗЕН БАНК» під 24% річних за умовою кредиту для розвитку підприємства країни. Для реалізації проекту підприємству необхідно найняти додаткових вісім спеціалістів, а саме косметологів, заробітна плата яких становитися 16537 грн на місяць.

Ефективність проекту аналізатору шкіри обличчя оцінювалась за допомогою трьох показників. Перший показник NPV дорівнює 221598,1 тис. грн, є позитивним, що свідчить на користь високої ефективності проекту позиціонування. Другий показник IRR дорівнює 32,03% і перевищує вартість власного капіталу на 7,03%. Дисконтований термін окупності менше за тривалість реалізації проекту і дорівнює 4,7 роки, через що даний проєкт ми приймаємо до реалізації. Спираючись на результати трьох методів можна стверджувати, що, запропоновані заходи можуть бути рекомендовані іншим підприємствам косметологічної галузі до впровадження.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможності ТОВ «РУШ», що дозволяє зробити наступні висновки: основна мета позиціонування полягає у створенні унікального образу, який визначається як власними характеристиками товару чи бренду, так і сприйняттям образу споживачами. На етапах формування позиціонування важливим є урахування психологічних особливостей цільової аудиторії, стратегічних факторів та конкурентного середовища. Обрані стратегії позиціонування повинні бути адаптовані до потреб ринку, а їх ефективність визначає відносини з конкурентами та сприйняттям бренду або товару споживачами. Проте, слід не забувати й про вплив, який має позиціонування на формування іміджу бренду. Вплив характеризується тим, як споживачі сприймають унікальні характеристики та цінності, які пропонує бренд. Позитивний імідж сприяє впізнаваності, лояльності та позитивній динаміці продажів.

Успішне позиціонування дозволяє підприємству вирізнитися та займати власну нішу на ринку, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності. При цьому важливим є також взаємозв'язок позиціонування із якістю продукції та стратегією ціноутворення, оскільки ці фактори взаємодіють, визначаючи сприйняття бренду та його позиції на ринку. Позиціонування не лише сприяє створенню власного іміджу, але й активно впливає на конкурентоспроможність підприємства та вибір споживача. Розуміння потреб та очікувань споживачів є невід'ємною частиною успішного позиціонування, що визначає можливість пристосовуватися до змін в їхньому сприйнятті та вподобаннях. Споживачі, ідентифікуючись з образом, віддають перевагу продукту або бренду під впливом його позиціонування на ринку. Для практичного розуміння впливу позиціонування на конкурентоспроможність підприємства було розглянуто

підприємство, що спеціалізується на роздрібній торгівлі косметичними засобами вже понад двадцять років. ТОВ «РУШ» позиціонує себе як лідера та експерта у сегменті краси та здоров'я, надаючи широкий вибір якісних косметичних товарів під торговою маркою мережа магазинів «Єва». Мережа магазинів «Єва» відрізняється від інших на ринку завдяки наявності власного логотипу та однорідному фірмовому стилю, що використовується в оформленні всіх торгових точок. Це створює єдність бренду та забезпечує консистентність у візуальному представленні, що сприяє підвищенню рівня впізнаваності та засвоєння іміджу компанії серед цільової аудиторії.

Позиціонування ТОВ «РУШ» було сформовано правильно і повністю відповідає як особливостям підприємства, так і його стратегічним цілям. ТОВ «РУШ» є лідером у сфері роздрібної торгівлі косметичними засобами, що підтверджує метод експертної оцінки, за яким підприємство займає 37% ринку роздрібної торгівлі косметичними засобами. PEST-аналіз показав, що на діяльність підприємства позитивно впливають одразу три фактори, а саме соціальні (+3,3), економічні (+3,15) та технологічні (+2,77). Лідерство ТОВ «РУШ» підтверджує й TOWS-матриця, що показує велику кількість сильних сторін таких, як широкий асортимент продукції, відомість бренду, множинні канали продажу та інші. Оцінка конкурентоспроможності за методом ефективності показало, що конкуренції організації дорівнює 13,7. Показник є більшим за 10 та поступово наближається до 15, проте, поки не досягнуто максимуму ТОВ «РУШ» потрібно надалі розвивати маркетингову кампанію, знаходити нові канали збуту та зменшувати завантаженість складів.

Економічний аналіз довів, що у 2023 р. підприємству збільшило виручку від реалізації на 33,85% (5310483 тис. грн), а собівартість продукції збільшилась 17,95%. Це було можливо за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на суму 413634 тис. грн, при цьому відбулося зростання оборотних коштів на 74,25%, що є правильно в умовах військового стану, оскільки підприємство забезпечує утворення додаткових запасів за рахунок збільшення запасів готової продукції на складах. При зростанні

виручки від реалізації на підприємстві відбулося незначне скорочення чисельності персоналу на 2,77% (352 особи), що позитивно відобразилося на продуктивності праці, що виросла на 37,67%. Це все позитивно вплинуло на збільшення чистого прибутку, яке було рекордним і зміна склала майже у 2 рази, при цьому рентабельність виробництва збільшилась на 7%, а продукції на 9% і, відповідно, склали 14 та 15% у 2023 р. За звітний період обсяг активів покращився на 4682871 тис. грн (45%), що свідчить про фінансову стійкість ТОВ «РУШ», це підтверджує й збільшення власного капіталу на 57%. Сума нерозподіленого прибутку збільшилась на 2081808 тис. грн, що також свідчить про позитивні фінансові результати діяльності підприємства протягом 2023 р.

Фінансовий аналіз показав, що у 2023 р. на гривню поточних зобов'язань стало припадати на 0,05 гривень більше грошових коштів. Для зниження даного показника доцільно інвестувати частину коштів для отримання додаткового прибутку. У 2022 р. коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився в межах норми, проте, у 2023 р. ситуація змінилася і на гривню поточних зобов'язань стало припадати на 0,17 гривень менше високоліквідних оборотних активів, що вказує на зниження спроможності підприємства виконати свої фінансові зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів. На кінець року в компанії залишилось 1,68 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань, що веде до підвищення довіри до підприємства. У звітному періоду ТОВ «РУШ» майже досягло умови абсолютної ліквідності, а саме активи, що швидко реалізуються більші за короткострокові пасиви на 1858389 тис. грн, низьколіквідні активи більші за довгострокові пасиви на 2779818 тис. грн, а активи, що важко реалізуються менші за постійні пасиви на 1094742 тис. грн, однак, найбільш ліквідні активи менші за найбільш термінові пасиви на 3543466 тис. грн, що є неправильним. Для досягнення співвідношення рекомендуємо зменшити кількість найбільш термінових пасивів. Після чого можна буде стверджувати, що підприємство має абсолютну ліквідність, що сприятиме його стабільності та фінансовій безпеці.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні

проєкту позиціонування для ТОВ «РУШ» на ринку косметичних послуг, який передбачає встановлення аналізатору шкіри обличчя у великих торгових точках мережи магазинів «Єва». Проєкт буде реалізовуватися паралельно-послідовним способом та потребує інвестиції в розмірі 3038066 тис. грн, який складається на 69% з власних коштів (2083699 тис. грн), та на 31% із залучених коштів (954367 тис. грн). Передбачається, що кредит буде братися в АТ «РАЙФФВЙЗЕН БАНК» під 24% річних за умовою кредиту для розвитку підприємства країни. Для реалізації проєкту підприємству необхідно найняти додаткових вісім спеціалістів, а саме косметологів, заробітна плата яких становитися 16537 грн на місяць.

Ефективність проєкту аналізатору шкіри обличчя оцінювалась за допомогою трьох показників. Перший показник NPV дорівнює 221598,1 тис. грн, є позитивним, що свідчить на користь високої ефективності проєкту позиціонування. Другий показник IRR дорівнює 32,03% і перевищує вартість власного капіталу на 7,03%. Дисконтований термін окупності менше за тривалість реалізації проєкту і дорівнює 4,7 роки, через що даний проєкт ми приймаємо до реалізації. Спираючись на результати трьох методів можна стверджувати, що, запропоновані заходи можуть бути рекомендовані іншим підприємствам косметологічної галузі до впровадження.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Пригара О.Ю., Журило В.В, Конструювання економічної категорії «міжнародне позиціонування товару» та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку. *Світова економіка та міжнародні відносини. Інтелект XXI*, 2017, № 5. С. 23-30 URL: [4.pdf \(nuft.org.ua\)](#)
2. Джек Траут, Стів Рівкін, Диференціюйся або помри. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. С. 1-5 URL: [Книга Диференціюйся Або Помри, глава ..., сторінка 1 читати онлайн \(booknet.ua\)](#)
3. Ел Райс, Джек Траут Маркетингові війни. Харків : Ранок : Фабула, 2019. С.11-13 URL: <https://ukr-kniga.com.ua/marketynhovi-viyny-dzhek-traut-el-rays/>
4. Матілі Пратхан. Позиціонування бренду – центр усіх маркетингових зусиль, 2018. URL: <https://www.upgrad.com/blog/brand-positioning-a-focal-point-of-all-marketing-efforts/>
5. Юрченко Н.С., Бродюк І.В. Теоретичні аспекти стратегічного позиціонування підприємства. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології*. Київ, 2022. С. 183-188 URL: [47092bbc7331460a6943c1b257a22db6.pdf \(knote.edu.ua\)](#)
6. Річард Уайльд. Позиціонування на ринку «Подолайте шум», 2018. URL: <https://allbusinesstoolkit.com/market-positioning/>
7. Мицик О.В, Зозульов О.М. Позиціонування як головна складова управління брендом теоретичні підходи до позиціонування, його типи та особливості. *XVI Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING»*, 2022. С. 79-83 URL: <http://surl.li/ujdzk>
8. Оліфіренко Б.Ю., Барилевич О.М. Дослідження перспективних напрямів позиціонування фірми. *Маркетинг та логістика в агробізнесі: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції*, 2021. С. 195-197 URL: [zbirnik_tez_2marketing_ta_logistika_v_agrobiznesi.pdf \(nubip.edu.ua\)](#)

10. Остроушко О.В. Особливості позиціонування на ринку регіональних event- послуг. *Маркетингові аспекти управління соціально-економічними системами: сучасний вимір та перспективи*, Київ, 2020. С. 128-130 URL: [Zbirnik Conf. 2020.pdf \(luguniv.edu.ua\)](#)

11. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навчальний посібник, Київ, 2019. 156 с. URL: [Репозитарій Національного Авіаційного Університету: Бренд-менеджмент: навчальний посібник \(nau.edu.ua\)](#)

12. Шаповал В.С., Косенко О.П., Перерва П.Г. РОЗВИТОК МЕТОДІВ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ НА РИНКУ, *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. Конф*, Полтава, 2022. С. 1149-1151 URL: [content \(kpi.kharkov.ua\)](#)

13. Шепель А. С., Мехеда, Н.Г. Формування іміджу підприємства. In: *Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання: зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф.* Черкаси, 2020. С. 205-207 URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/5042/1/zb-205-207.pdf>

14. Пап, В.В., Лужанська Т. Ю., Деркач В. Ю. Імідж як складова підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*, 2017, № 23. С. 157-164 URL: <http://surl.li/ufaqh>

15. Шаховець, М.О. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Рекомендовано до друку Вченою радою Державного університету «Житомирська політехніка» Протокол № 15 від 05.12. 2023 р.*, 2023, С. 537-540 URL: [Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття \(ztu.edu.ua\)](#)

16. Красовська О.Ю. Споживче сприйняття маркетингових активів підприємства. *Економіка та держава*, 2018, № 12. С. 21-24. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/6.pdf

17. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової

концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2023, №1. С.33-40 URL: ujae_2023_r01_a5.pdf

18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків, 2020, 340 с. URL: <http://surl.li/agqbx>

19. Голук В.О., Шекера О.А. Брендинг та позиціонування як фактор підвищення конкурентоспроможності мсб кондитерської галузі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, Київ, 2020. С. 34-35 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201157>

20. Завербний А.С., Ніценко Д. О. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. Випуск №44, 2022. С. 1-8 URL: <http://surl.li/ufaji>

21. Летуча О.В., Онофрійчук, А.О. Модельовання обліку якості продукції для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції* Дніпро, 2020, С. 128-131 URL: [Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції \(nmetau.edu.ua\)](http://nmetau.edu.ua)

22. Косар Н, Кузьо Н, Богоніс Л. Особливості ринкового позиціонування маркетингових агентств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. С.48-57 URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/29>

23. Юрківська Л.Й. Економічний та психологічний аспекти позиціонування. *Тези доповідей ві Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тренінгові технології для розвитку особистості: еко-тренінг»*, Умань-Київ, 2021. С. 86-88 URL: [Тези еко-тренінги 2021.pdf \(iitta.gov.ua\)](http://iitta.gov.ua)

24. Опендатабот. Реєстраційні дані ТОВ «РУШ», 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/32007740>

25. Офіційний сайт ТОВ «РУШ» URL: <https://eva.ua/ua/o-kompanii/>
26. NV Бізнес. Лінія магазинів EVA створила гіпермаркет краси. Як він працює, 2023. URL: <http://surl.li/ufahx>
27. Звіт про управління ТОВ «РУШ» URL: <https://drive.google.com/file/d/1PYbS4Dc8R6f2Bp5UcHNoI06OeRg2g8eh/view>
28. Гудзь Ю. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2023р, №3. С. 260 – 264 URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c3d9af0-113a-4837-b2c3-f1db65e60ad3/content>
29. Ханенко А.В. SWOT-АНАЛІЗ ТА PEST-АНАЛІЗ в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2021, № 6, Том 1. С. 106-112 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-21.pdf>
30. Фінансова звітність ТОВ «РУШ», 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/32007740/finances?current_year=2023
31. Офіційний сайт «Raiffeisen Bank». Інвестиційні кредити, кредит «Розвиток». URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredyty/investicijni-kredyty>
32. Zemist: Esthetic expert. Апарати для косметології. URL: <https://zemits.com.ua/ua/product/zemits-skin-analysis-system>
33. Фінансові таблиці: таблиця значення фактора теперішньої вартості, 2020. URL: <https://kep-tdatu.at.ua/dodatok.doc>
34. Яцук Д.Ю., Швець В.Я., Іванова М.І. Позиціонування, як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали 79-ї студентської науково-технічної конференції. Тиждень студентської науки*, 2024. С. 413-415 URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/week-of-studsci/zvit-2024.pdf>

ДОДАТОК А

Тези доповіді

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

79-а студентська науково-технічна конференція
«ТИЖДЕНЬ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКИ»

8 – 12 квітня



ЗБІРНИК ПРАЦЬ

Дніпро
2024

Тиждень студентської науки - 2024: Матеріали сімдесят дев'ята студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024 – 733 с.

До збірника увійшли кращі доповіді на студентській науково-технічній конференції 2024 р.

Редакційна колегія:
 А.В. ПАВЛИЧЕНКО (голова)
 І.С. НІКІТЕНКО
 Т.М. ЛУБЕНЕЦЬ
 Б.М. МАНІН

© НТУ «ДП», 2024

Матеріали в збірнику друкуються мовою оригіналу в редакції авторів

Явенков Д.О., Грошелева О.Г. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ОСОБЛИВИХ УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	405
Якименко Д.С., Іванова М.І., Швець Л.В. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	408
Ярошенко Ю.О., Швець В.Я., Іванова М.І. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	410
Яцук Д.Ю., Швець В.Я., Іванова М.І. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	413

722

Матеріали 79-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки»

ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

НТУ «Дніпровська політехніка»

Яцук Даріна Юрївна, група 073-20-5

Наукові керівники: д-р екон. наук, проф. Швець Василь Якович

д-р екон. наук, проф. Іванова Марина Іллівна

Правильно сформоване позиціонування грає вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності як бренду, так і продукції, яку він пропонує. Коли продукт або компанія успішно встановлюються у свідомості споживачів, це створює підґрунтя для стійкої конкурентоспроможності та збільшує ймовірність того, що споживач зробить свій вибір у користь саме цього продукту серед запропонованих на прилавку альтернатив. Для успішного позиціонування на ринку необхідно глибоко розуміти сильні сторони підприємства, потреби цільової аудиторії та конкурентне середовище. Врахування цих факторів дозволяє створити привабливу і унікальну пропозицію, що відповідає потребам споживачів і виділяється серед конкурентів, сприяючи побудові стійкої конкурентоспроможності на ринку [1].

На рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку впливає вибір стратегії позиціонування. При визначенні стратегії керівництво компанії керується концепцією «трикутника позиціонування». Цей підхід враховує три ключових аспектів: доступність, унікальність та привабливість, що допомагає підвищити конкурентоспроможність бренду на ринку. Правильне управління зазначеними аспектами дозволяє підприємству створювати яскравий і впізнаваний образ, який привертає увагу споживачів та підтримує їхню лояльність, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку [2]. Позиціонування тісно пов'язаний із стратегією ціноутворення, але також враховує якісні характеристики продукту та його переваги порівняно з конкурентами. Висока якість продукції може стати ключовим фактором успіху компанії на ринку, привертаючи увагу та задовольняючи потреби споживачів. Таким чином, ефективне позиціонування враховує як цінові аспекти, так і якість товару, що дозволяє підприємству створити конкурентну перевагу та забезпечити успішну позицію на ринку (рисунк 1). Позиціонування дозволяє залучити увагу цільової аудиторії, а взаємодія з ефективною стратегією ціноутворення та високою якістю продукції сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги [3].

На формування високої конкурентоспроможності підприємства в умовах високої конкуренції також впливає імідж компанії. Якщо підприємство має сильний та позитивний імідж, це створює додаткову вартість для його продуктів або послуг порівняно з конкурентами. Створення позитивного іміджу дозволяє підприємству вирізнятися серед конкурентів, залучати більше клієнтів та зберігати існуючих. Створення іміджу базується на стратегії позиціонування - це процес, що забезпечує товару особливе місце на ринку та в свідомості споживачів, яке виокремлює його від конкурентів [4].

СТЕЖИТЬ – ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ



Рисунок 1 – Взаємозв'язок позиціонування зі стратегією ціноутворення та якістю продукції

Ефективне позиціонування визначає, яким бренд прагне бути на ринку, відображаючи свої унікальні характеристики та переваги, а імідж відображає, наскільки успішно ця мета досягається в очах споживачів. Такий підхід дає можливість підприємству не лише привернути увагу своєї аудиторії та зайняти стійку позицію на ринку. Успішне позиціонування сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, оскільки воно дозволяє підприємству привертати увагу цільової аудиторії за допомогою своїх унікальних характеристик та створення позитивного іміджу. З іншого боку, конкурентоспроможність товару чи бренду визначає можливості для ефективного позиціонування на ринку, враховуючи його здатність конкурувати за увагу та вподобання споживачів (рисунок 2). Вплив конкурентоспроможності на позиціонування підприємства характеризується такими елементами, як якість продукції, стратегія ціноутворення та здатність задовольняти потреби споживачів [5]. Високий рівень конкурентоспроможності сприяє ефективному позиціонуванню, адаптації до змін у споживчому попиті та збереження переваги на ринку. Описана взаємодія є визначальною для розвитку стратегій маркетингу та бізнесу, спрямованих на підвищення ефективності на ринку.

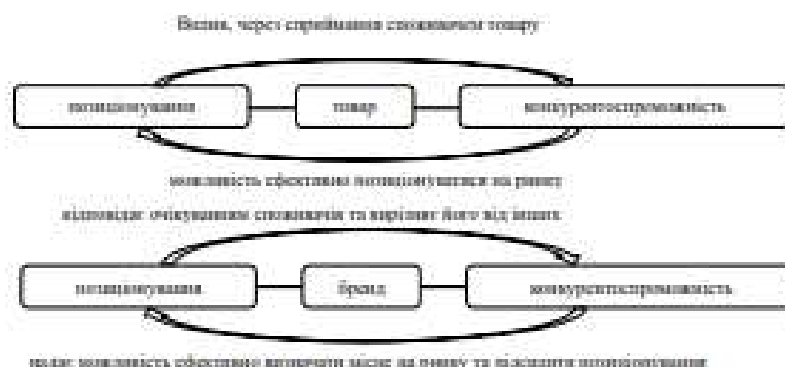


Рисунок 2 – Взаємозв'язок позиціонування товару та бренду з

СЕКЦІЯ – ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ

конкурентоспроможністю товару та бренду

Правильно сформоване позиціонування дає можливість підприємству вирізнятися серед конкурентів та, тим самим, привертати увагу цільової аудиторії та створюючи позитивне сприйняття свого бренду чи продукту. Крім того, правильно сформоване позиціонування дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін на ринку та конкурентному середовищі, забезпечуючи його успішне функціонування та зростання в майбутньому.

Перелік посилань

1. Пригара О.Ю., Журило В.В. Конструювання економічної категорії «міжнародне позиціонування товару» та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку. *Світова економіка та міжнародні відносини. Інтелект XXI*. 2017. Випуск № 5. С. 23–30 URL: [4.pdf \(nuft.org.ua\)](#)
2. Оліфіренко Б.Ю., Барилевич О.М. Дослідження перспективних напрямів позиціонування фірми. *Маркетинг та логістика в агробізнесі: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. С. 195–197 URL: [zbirnik_tez_2marketing_ta_logistika_v_agrobiznesi.pdf \(nubip.edu.ua\)](#)
3. Косар Н, Кузьо Н, Богоніс Л. Особливості ринкового позиціонування маркетингових агентств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. С.48–57 URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/29>
4. Таран-Лала О. М., Зось-Кіор М. В., Андрусенко М. М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*. №7. 2020. С. 18-22 URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2020/4.pdf
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків. 2020 С. 172-182 URL: <http://surl.li/agqbx>
6. Голок В.О., Шекера О.А. Брендінг та позиціонування як фактор підвищення конкурентоспроможності меб кондитерської галузі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Київ. 2020. С. 34-35 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201157>