

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальністю 073»Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"**

**на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства
на ринку фінансових послуг»**

Виконавець:
Студент 64 групи
факультету ФМОІТ
Сочієнков Ілля Миколайович

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., професор
Кублікова Тетяна Борисівна

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах.....	6
1.2. Вплив сучасних концепцій на формування конкурентної стратегії підприємства.....	15
1.3. Інструменти стратегічного управління на ринку фінансових послуг.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНЯШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС».....	28
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС».....	28
2.2. Аналіз ринку фінансових послуг України.....	45
2.3. Аналіз та оцінка конкурентної позиції підприємства.....	57
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС».....	64
3.1. Обґрунтування напрямів посилення конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС».....	64
3.2. Розробка заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «ФК СОНАТА ІНАНС».....	69
3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС».....	77
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація економічних процесів, як одна з домінуючих тенденцій сучасності, суттєво впливає не лише на економічну сферу, а й на політичні та соціальні аспекти життя країн. Україна, активно інтегруючись у світову економіку, відчуває на собі наслідки цих глобальних трансформацій. У цьому контексті підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набуває стратегічної важливості, оскільки є фундаментом для їхнього успішного функціонування та загального економічного зростання держави. Розробка ефективної конкурентної стратегії дозволяє підприємствам досягти самоокупності та фінансової стабільності. Це передбачає не лише забезпечення безперебійної діяльності за рахунок оптимального використання ресурсів, а й орієнтацію на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. У сучасних умовах трансформації економіки практична реалізація конкурентних стратегій набуває особливої актуальності. Глибоке розуміння специфіки ринку та застосування сучасних методів управління дозволяють компаніям зміцнити свої позиції та успішно конкурувати на глобальному ринку.

Метою дипломної роботи є: розробка заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії у ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС».

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах;
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово господарської діяльності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»;
3. Оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»;
4. Розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»;
5. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є: Небанківська фінансова установа ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»;

Предметом дослідження є: процес формування конкурентної стратегії підприємства;

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, статистичного аналізу – для дослідження тенденції розвитку галузі, PEST-аналіз для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує небанківська фінансова установа, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін шкали, її можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, карту стратегічних груп для виявлення основного конкурента підприємства, метод NPV для визначення ефективності запропонованих заходів з покращення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у розробці та вдосконаленні підходів до формування конкурентної стратегії підприємства на ринку фінансових послуг, враховуючи специфіку галузі та сучасні виклики ринкового середовища.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів для формування конкурентної стратегії що нададуть змогу сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку фінансових послуг

Інформаційну базу дослідження склали: показники фінансово-господарської діяльності компанії на основі звітності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (32

найменування). Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Основний зміст викладено на 85 сторінках. Робота містить 25 таблиць, 6 малюнків

Апробація результатів роботи. За кваліфікаційно роботою було підготовлено така публікація:

1. Сочієнков І. М., Кублікова Т. Б. Теоретико-аналітичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства збірник матеріалів VIII студентської конференції ОНЕУ «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», Одеса, ОНЕУ, 2024. – С. 91-93.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах.

Конкурентна стратегія — це сукупність дій та рішень, спрямованих на досягнення довгострокової переваги над суперниками на ринку. Вона ґрунтується на детальному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей компанії та ключових факторів успіху в певній галузі.

У сучасному світі помітно посилення конкуренції як на вітчизняних, так і на міжнародних ринках, що зумовлює необхідність стратегічного посилення діяльності підприємств. Це призвело до того, що компанії почали активно звертати увагу на розробку конкурентних стратегій, орієнтуючись на свої переваги та слабкі місця конкурентів, що, в свою чергу, дозволяє забезпечити їхню конкурентоспроможність. У цьому контексті один із видатних теоретиків стратегічного менеджменту, американський вчений Ігор Ансофф, підкреслював важливість стратегії для виживання компаній: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують». Це розуміння важливості стратегічного підходу дозволяє своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, підтримувати конкурентні переваги та ефективно використовувати потенціал компанії.

У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії є особливо актуальним. Конкурентні стратегії отримали всебічне висвітлення в наукових працях. Зокрема, М. Портер зазначає, що компанії застосовують різні підходи для досягнення сильних позицій на ринку. Він стверджує, що для того, щоб перевершити конкурентів, підприємства

повинні обрати одну з трьох внутрішньо узгоджених стратегій: мінімізація витрат, диференціація або концентрація.

Розглянемо ці стратегії більш детально. Поняття «стратегія» стало важливим елементом управлінської практики в 50-х роках минулого століття, коли необхідність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі стала критичною для ефективного управління. Ось декілька визначень цього терміна, запропонованих провідними фахівцями в галузі:

Стратегія — це план управління компанією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб клієнтів і досягнення визначених цілей (А. Томпсон, А. Стрикленд) [13].

Стратегія — це дії та підходи керівництва компанії, спрямовані на досягнення встановлених показників ефективності (А. Томпсон, А. Стрикленд) [13].

Стратегія — це поєднання запланованих дій і швидкість прийняття рішень, орієнтованих на адаптацію до нових досягнень та змін на полі конкурентної боротьби (А. Томпсон, А. Стрикленд) [4].

Стратегія — це підприємницька діяльність, яка характеризується елементами азарту і ризику (А. Томпсон, А. Стрикленд) [13].

М. Портер визначає конкурентну стратегію як здатність суб'єкта ринкових відносин ефективно конкурувати на ринку поруч із іншими учасниками (12).

Існує кілька підходів до розробки стратегії:

Модель АДЛ — цей підхід передбачає формулювання стратегії фірми на основі аналізу її ринкової конкурентної позиції та етапу життєвого циклу товарів, які вона пропонує.

Стратегічна модель Портера — класичний підхід до визначення видів конкурентних стратегій. Портер виділяє три основні стратегії: лідерство в зниженні витрат (цін), диференціація та фокусування.

Стратегії наступу та оборони — цей підхід має аналогії з військовою стратегією. Райс і Дж. Траут, визначаючи стратегії за рівнем агресивності

ринкових дій, виділяють такі варіанти: стратегія наступу, яка передбачає активне завоювання ринку і збільшення частки, та стратегія оборони, що орієнтована на утримання вже зайнятих позицій і захист від конкурентів на існуючому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства формується через створення та набір ключових конкурентних переваг, які дозволяють виділити його або його продукцію серед конкурентів. Науковці визначають конкурентну перевагу як унікальну цінність, що надає системі перевагу в порівнянні з іншими учасниками ринку [4, с.30; 9, с.179]. Якщо елемент конкурентоспроможності не має позитивних відмінностей від конкурентів, його не можна вважати конкурентною перевагою. В разі, коли він є гіршим, це свідчить про перевагу конкурентів. Розвиток теорії управління конкурентоспроможністю відкрив можливість вибору серед різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності [3, с.72; 7, с.35; 9, с.182; 12, с.176].

Незалежно від обраного методу, загальна конкурентоспроможність визначається на основі аналізу конкурентних переваг. Існують різні підходи до визначення цих переваг, серед яких пропонується оцінка таких факторів, як частка ринку, інноваційна діяльність, показники виробничої та маркетингової діяльності, зовнішньоекономічні зв'язки та фінансові показники [3, с.71], або ж можна зосередитися на економічних параметрах, стані та використанні трудових ресурсів, а також на нормативних показниках [15, с.433].

Стратегії підприємств відображають їх особливості функціонування, стадії розвитку та конкурентний статус, а також, враховують національні економічні особливості, характеристики галузі, до якої належать підприємства, та суб'єктивні чинники, такі як стратегічне бачення та мислення засновників і менеджерів [3].

Різнманітні та складні стратегії класифікуються за кількома критеріями:

За напрямом розвитку підприємства: стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення та інші, які називаються базовими стратегічними альтернативами.

За рівнем управління: існують корпоративні (портфельні), ділові (бізнес-стратегії), функціональні (які деталізують і підтримують корпоративні та бізнес-стратегії) та операційні стратегії (які забезпечують досягнення стратегічних цілей). Всі ці стратегії складають "піраміду" взаємопов'язаних рівнів управління (А. Томпсон, А. Стрикленд).

За напрямками діяльності: стратегії, що визначають перспективний асортимент товарів чи послуг, обсяги виробництва та реалізації, розробку нових продуктів або технологій, а також стратегії, що обумовлюють ринкову поведінку та організацію збуту.

За досягненням конкурентних переваг: стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах та диференціації (за М. Портером).

За позицією в галузі чи ринковому сегменті: конкурентні стратегії, такі як стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство або новачка на ринку.

На мою думку, конкурентна стратегія — це набір заходів для досягнення стійких конкурентних переваг, враховуючи як зовнішні фактори (екзогенні, такі як економічна безпека країни), так і внутрішні детермінанти (ендогенні, наприклад, рівень економічного зростання, доходів населення, тінізація економіки, ефективність державної політики в різних сферах). Це здійснюється через конкурентну боротьбу, надання споживачам високоякісних товарів і послуг, що відповідають їхнім мінливим потребам краще, ніж у конкурентів, а також через розширення кола споживачів підприємства.

Категорія «конкурентоспроможність» є комплексною, адже вона залежить від низки як короткострокових, так і довгострокових економічних чинників, таких як:

Просторова орієнтація підприємства (цільовий ринок, галузева належність, мікросередовище, регіональні особливості);

Динамічність (перехід конкурентоспроможності з короткострокової в стратегічну);

Системність (врахування максимально можливого числа факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства під час реалізації стратегії, створення стратегічного балансу для підвищення конкурентного потенціалу);

Самодостатність (формування системи компетенцій для забезпечення безперервного розвитку конкурентного потенціалу);

Ієрархічність (конкурентоспроможність факторів виробництва, товарів, підприємств, галузей, регіонів та держав).

Підприємства, які стабільно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають чітко розроблену стратегію, що включає заплановані й обґрунтовані дії на різних етапах часу та в різних просторових умовах, враховуючи можливі зміни ситуації та посилену конкуренцію.

Відомий економіст П. Дойль зазначає: «Підприємства, які ігнорують постійні зміни на ринку та не відстежують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег» [14].

Це підкреслює, що виживання підприємства значною мірою залежить від його здатності підтримувати високу конкурентоспроможність, своєчасно реагуючи на зовнішні зміни, вимоги ринку та конкуренцію. Тому можна стверджувати, що успіх підприємства визначається діловими стратегіями, основою яких є стійка конкурентна перевага — тобто конкурентна стратегія.

Процес визначення стратегій включає в себе аналіз усіх аспектів внутрішнього та зовнішнього функціонування підприємства. Існують різні системи класифікації факторів, які дозволяють оцінити стан зовнішнього середовища організації [4, 10]. При цьому, автори, які аналізують середовище непрямого впливу, акцентують увагу на факторах, що визначають стан національної економіки. З цієї точки зору, середовище, в якому працюють українські підприємства, має свої специфічні характеристики. Різка зміна умов господарювання, вимоги ринкових відносин та стан національної економіки

ставлять перед компаніями важливі завдання — адаптації та виживання в нових умовах.

Однак зміни в зовнішньому середовищі не завжди сприяли відповідним змінам в управлінні, яке досі базувалося на контролі та екстраполяції, але практично не використовувало систему управління, орієнтовану на прогнозування змін і прийняття гнучких рішень у критичних ситуаціях.

Важливо зауважити, що формування конкурентної стратегії є системним процесом, у якому всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують для досягнення головної мети — забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із важливих аспектів цього процесу є принципи формування конкурентної стратегії, які наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Принципи формування конкурентної стратегії на підприємстві

№	Принцип	Характеристика
1	цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення конкретних та чітко визначених цілей
2	системність	Урахування ієрархічних взаємозв'язків та залежностей між різними елементами стратегії.
3	обмеженість ресурсів	Використання лише необхідних ресурсів, виключення надмірних витрат.
4	комплексність	Врахування всіх аспектів і факторів, які можуть вплинути на розробку та реалізацію стратегії.
5	альтернативність	Вибір стратегії з широкого спектра можливих варіантів.
6	оптимальність	Досягнення максимального ефекту через реалізацію послідовних етапів, що забезпечують ефективне управління.
7	послідовність дій	Розробка стратегії з урахуванням етапів і вимог часу.
8	керованість	Здатність керуючої системи ефективно впливати на процеси управління.
9	гнучкість	Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
10	ефективність	Досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів, з урахуванням зовнішнього контролю та зв'язків.

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6, 7]

Ефективне впровадження процесу формування конкурентної стратегії залежить від наявності належного забезпечення, яке включає такі компоненти, як нормативно-правова, організаційна, інформаційна та ресурсна підтримка. Підприємству необхідно визначити оптимальний темп реалізації заходів, враховуючи технічні та організаційні особливості, а також час, потрібний для активізації потенціалу персоналу і забезпечення позитивного сприйняття змін.

Цей поетапний підхід дозволить забезпечити стабільність і довгострокову ефективність результатів впровадження стратегії.

Ключовим моментом у формуванні конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Встановлення чітких короткострокових та довгострокових цілей гарантує розуміння сенсу стратегії та її належне обґрунтування. Конкретні завдання, які потребують вирішення, допоможуть підприємству збільшити свою ринкову частку, освоїти нові сегменти або зберегти поточні позиції, захищаючи їх від агресії конкурентів. Важливою складовою цього процесу є аналіз факторів зовнішнього середовища для виявлення можливих загроз і сприятливих можливостей. Це дозволяє оцінити вплив різних змін на досягнення стратегічної мети.

Цей етап також включає визначення стадії життєвого циклу галузі, аналіз її структури, оцінку сили конкурентних факторів (постачальники, споживачі, конкуренти, замітники, компліментори), а також масштабів діяльності конкурентів.

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства, визначення ключових факторів успіху та оцінка слабких місць дозволяють виявити внутрішні процеси, які можуть бути сильними чи слабкими сторонами підприємства, та визначити конкурентні переваги. Важливою частиною цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, що передбачає порівняння його з іншими підприємствами тієї ж конкурентної групи. Оцінка наявних конкурентних переваг та можливостей для їх розвитку є наступним кроком. Це здійснюється з урахуванням аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Останнім етапом є формулювання множини конкурентних стратегій на основі визначення ринкової позиції підприємства, його частки, типу конкурентної переваги та перспективних кроків на ринку.

1.2. Вплив сучасних концепцій на формування конкурентної стратегії підприємства

У сучасних умовах розвиваючої ринкової економіки особливу увагу слід приділяти розробці стратегії розвитку вітчизняних підприємств, для яких важливо впровадження ефективної системи технологічних інновацій з метою залучення максимальних інвестицій. В умовах динамічного та конкурентного середовища завданням підприємств стає розробка правильної стратегії економічного розвитку та постійне підвищення конкурентоспроможності. Це обумовлено тим, що економічна стратегія є поєднанням економічних і стратегічних аспектів управління та визначає довгострокові цілі, завдання і шляхи досягнення поставлених результатів.

Важливим напрямом розвитку підприємств є впровадження інновацій. Наприклад, цифровізація має значний вплив на підприємства, а для фінансового сектору — це навіть ключовий фактор. Саме українські фінансові установи активно застосовують нові технології, що сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню якості обслуговування. Це включає розвиток фінтех-стартапів, що підвищують конкуренцію на ринку та стимулюють традиційні фінансові установи модернізувати свої процеси. Цифрові платформи, онлайн-банкінг і електронні платежі стають невід'ємною частиною повсякденної практики для фінансових підприємств.

Ще однією важливою особливістю фінансового ринку України є зміна поведінки клієнтів, що вимагає нових підходів до обслуговування. Клієнти прагнуть персоналізованих рішень, швидкого та надійного обслуговування, а також доступу до послуг через цифрові канали. Це змушує фінансові установи інвестувати в новітні технології та покращення клієнтського досвіду.

У відповідь на ці зміни підприємства можуть обирати різні конкурентні стратегії, спрямовані на адаптацію до нових вимог ринку та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Стратегія лідерства за витратами полягає в зниженні витрат через впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів і оптимізацію витрат на фізичні відділення. Це дозволяє компаніям знижувати ціни на свої послуги, що стає значною конкурентною перевагою на ринку.

Стратегія диференціації для фінансових установ спрямована на пропозицію унікальних продуктів і послуг. Наприклад, це можуть бути спеціалізовані кредити для малого бізнесу, персоналізовані страхові поліси або консалтингові послуги, орієнтовані на окремі галузі або сегменти економіки. Така стратегія дає змогу підприємствам виділятися на ринку та залучати клієнтів завдяки своїм унікальним пропозиціям.

Стратегія концентрації передбачає фокусування на обслуговуванні певних сегментів ринку або окремих груп споживачів. Наприклад, фінансові компанії можуть спеціалізуватися на обслуговуванні малого та середнього бізнесу або корпоративних клієнтів, надаючи фінансові продукти, які максимально відповідають їхнім потребам.

Глобальні тренди також значно впливають на формування конкурентних стратегій підприємств, як у світі, так і в Україні. Впровадження фінтех-технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та криптовалюти, дозволяє фінансовим установам залишатися конкурентоспроможними на міжнародній арені. Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) стає дедалі важливішою, оскільки клієнти та інвестори все більше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній. Безпека, також, набуває критичного значення в умовах зростаючої цифровізації. Фінансові установи повинні інвестувати в технології кібербезпеки, щоб забезпечити захист своїх клієнтів від потенційних загроз і гарантувати надійність своїх цифрових платформ.

У сучасних умовах швидких змін та глобалізації підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, впроваджуючи інноваційні підходи в стратегії для досягнення конкурентних переваг.

У цьому контексті варто розглянути основні концепції, які впливають на формування конкурентної стратегії підприємств.

1. Концепція сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance)

Сталий розвиток набуває важливості в умовах сучасного бізнес-середовища, де компанії прагнуть досягати фінансових цілей, одночасно враховуючи екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності. ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) стали важливим чинником для поліпшення репутації та привабливості компаній для інвесторів, зокрема в країнах, що розвиваються, таких як Україна.

Фірми, що дотримуються принципів ESG, створюють позитивний імідж, залучають інвесторів і споживачів, знижують ризики репутаційних втрат і забезпечують довгострокову стійкість бізнесу. Наприклад, фінансові установи, що підтримують зелені ініціативи і знижують екологічний вплив, отримують конкурентні переваги, залучаючи клієнтів, які зацікавлені в екологічно чистих продуктах.

2. Інноваційний розвиток та технологічні концепції (FinTech, штучний інтелект, блокчейн)

Технологічні інновації змінюють підходи до розробки конкурентних стратегій. Технології, як FinTech, штучний інтелект (AI) і блокчейн, значно підвищують ефективність підприємств, знижують витрати і покращують обслуговування клієнтів.

FinTech трансформує фінансовий сектор, роблячи послуги доступнішими та швидшими для споживачів. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати

процеси та аналізувати дані в реальному часі, що дає змогу оперативно коригувати стратегію відповідно до змін на ринку.

Блокчейн підвищує прозорість і безпеку фінансових операцій, що є важливим для довіри клієнтів та бізнесу. Ці технології суттєво підвищують конкурентоспроможність підприємств, роблячи їх більш гнучкими й здатними оперативно реагувати на вимоги ринку.

2. Концепція клієнтоорієнтованості та кастомізації

Сучасні споживачі мають легкий доступ до інформації та значно вищі вимоги до якості товарів і послуг. У цьому контексті клієнтоорієнтованість і персоналізація стають важливими аспектами конкурентної стратегії.

Підприємства, які вивчають потреби своїх споживачів і пропонують індивідуалізовані продукти та послуги, мають більше шансів на успіх у конкурентному середовищі.

Кастомізація дозволяє задовольняти специфічні потреби клієнтів, допомагаючи компаніям виділятися серед конкурентів. Наприклад, українські банки пропонують персоналізовані фінансові послуги, адаптуючи умови кредитування або страхування для різних категорій населення чи бізнесів, що сприяє підвищенню лояльності та зміцнює їхні позиції на ринку.

4. Цифрова трансформація та концепція Big Data

Цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності підприємства — від виробництва до маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів і управління персоналом. Одним з важливих інструментів є Big Data — аналіз великих обсягів даних для прийняття більш обґрунтованих рішень.

Використання Big Data дає змогу підприємствам досліджувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, оцінювати ефективність рекламних кампаній і своєчасно реагувати на зміни ринку. Це дозволяє бізнесам адаптуватися до швидко мінливого середовища і робити обґрунтовані рішення для покращення конкурентної позиції на ринку.

Цифровізація сприяє значному підвищенню операційної ефективності підприємств, дозволяючи їм звільняти ресурси для інновацій та розробки нових продуктів. У конкурентному середовищі, де важлива швидкість і точність реакцій, цифрова трансформація стає ключовим чинником для зміцнення конкурентних переваг компаній.

5. Концепція Agile та Lean

Методології Agile та Lean набули популярності серед компаній, які прагнуть забезпечити гнучкість і мінімізувати витрати. Методика Agile дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін на ринку і підвищувати ефективність роботи, а філософія Lean фокусується на усуненні зайвих витрат і оптимізації процесів.

Обидві методології дають змогу компаніям орієнтуватися на результати, скорочувати час розробки продуктів і оперативно реагувати на зміну потреб клієнтів. В Україні ці підходи можуть бути особливо корисними для малих компаній, які мають обмежені ресурси, адже вони забезпечують необхідну гнучкість для виживання і розвитку в умовах жорсткої конкуренції.

6. Управління ризиками та концепція антикризового менеджменту

Антикризове управління стало важливим компонентом сучасної конкурентної стратегії. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств здатності справлятися з різноманітними ризиками — від економічних і політичних до екологічних і технологічних. Ефективне управління ризиками дозволяє підвищити стійкість компаній до кризових ситуацій, зменшити потенційні втрати і забезпечити стабільність в довгостроковій перспективі.

Зокрема, компанії можуть знижувати ризики шляхом диверсифікації своїх продуктів та послуг. Принципи кризового менеджменту допомагають швидко реагувати на негативні ситуації, що дозволяє мінімізувати їхні наслідки та забезпечити стійкість бізнесу в умовах нестабільності.

7. Концепція гібридної та віддаленої роботи

Пандемія COVID-19 та військова агресія росії проти України значно пришвидшили впровадження гібридних та віддалених форматів роботи в багатьох компаніях. Ця концепція стала невід'ємною частиною сучасних конкурентних стратегій, оскільки дозволяє залучати ширший пул кваліфікованих спеціалістів, знижувати операційні витрати та підвищувати рівень задоволеності працівників.

Успішне впровадження гібридної моделі роботи дозволяє компаніям не тільки адаптуватися до нових умов праці, але й досягати високої гнучкості, знижувати витрати та підвищувати продуктивність працівників, адже це дає їм можливість працювати в комфортному для себе середовищі.

Таким чином, сучасні концепції, такі як сталий розвиток, цифрова трансформація, кастомізація, Agile, управління ризиками та гібридна робота, суттєво змінюють підходи до розробки конкурентних стратегій підприємств. Їх інтеграція в стратегії українських компаній може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільності на ринку. Тенденція до адаптації новітніх підходів стає основою для успішного розвитку бізнесу в умовах постійних змін, зростаючих вимог споживачів і посиленого конкурентного тиску, що відкриває нові перспективи для подальшого зростання українських підприємств у глобальній економіці.

1.3. Інструменти стратегічного управління на ринку фінансових послуг.

Теоретичні аспекти конкурентної стратегії на ринку фінансових послуг небанківських фінансових установ в Україні охоплюють аналіз специфіки фінансового сектору та його регулювання. Цей сектор є важливим для економіки країни та переживає значні зміни під впливом глобальних трендів, внутрішніх реформ і макроекономічних проблем. Основними факторами є фінансова глобалізація, розвиток цифрових технологій, зміни в регуляторних вимогах та економічна нестабільність, що вимагають від фінансових установ розробки ефективних стратегій для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія фінансового підприємства складається з комплексу заходів і рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Це передбачає створення унікальних продуктів і послуг, ефективне управління відносинами з клієнтами, впровадження інновацій у обслуговуванні та використання сучасних технологій для зміцнення позицій на ринку. Українські фінансові підприємства, зокрема банки, страхові компанії, лізингові, факторингові та кредитні установи, мають адаптувати свої стратегії до специфічних викликів і можливостей національного ринку.

Згідно з класичними концепціями конкурентної стратегії, запропонованими Майклом Портером, підприємства можуть обирати одну з трьох основних стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на конкретному ринку. Проте для фінансових установ додатково важливими є питання управління ризиками, ефективного використання капіталу та забезпечення високого рівня довіри з боку клієнтів.

Фінансовий ринок України має низку специфічних характеристик, які істотно впливають на вибір та реалізацію конкурентних стратегій. Значний рівень регулювання вимагає від фінансових установ дотримання жорстких вимог, встановлених державними органами. Це охоплює контроль над банківськими операціями, страховими послугами та діяльністю небанківських фінансових установ, що, в свою чергу, обмежує можливості для розвитку і впровадження інновацій. В умовах економічної нестабільності особливу увагу слід приділяти управлінню валютними ризиками, інфляцією та іншими макроекономічними чинниками.

Сучасні фінансові установи в Україні стикаються з рядом серйозних викликів, таких як економічна нестабільність, суворе регулювання та висока конкуренція на ринку. Однак, одночасно є і значні можливості для зростання. Інтеграція новітніх технологій, орієнтація на сталий розвиток та здатність адаптуватися до змін у поведінці клієнтів можуть стати ключовими чинниками, які забезпечать фінансовим підприємствам в Україні конкурентні переваги,

дозволяючи їм зміцнювати та розширювати свої позиції на ринку в умовах глобалізації та цифрових змін.

Звернемо увагу на стратегічні інструменти, які можуть бути застосовані на ринку фінансових послуг, та розглянемо, як вони сприяють формуванню конкурентної стратегії для фінансових компаній, особливо в контексті української економіки.

1. Управління активами та пасивами (ALM).

Управління активами та пасивами (Asset Liability Management, ALM) є ключовим інструментом стратегічного управління для банків і фінансових установ. Це процес, спрямований на оптимізацію балансу між активами (наприклад, кредитами та інвестиціями) та пасивами (депозитами та борговими зобов'язаннями), з урахуванням ризиків та вимог регуляторів. ALM дозволяє ефективно керувати ліквідністю, знижувати процентні та валютні ризики, що є надзвичайно важливим для компаній в умовах ринкової волатильності. В Україні, де макроекономічна ситуація часто є нестабільною, управління активами та пасивами стає критичним для забезпечення фінансової стійкості установ.

2. Інструменти управління ризиками

Для фінансових установ важливо ефективно керувати різноманітними ризиками, такими як кредитний, ринковий, операційний і комплаєнс-ризик. Основні методи управління ризиками включають формування резервів для покриття потенційних збитків, проведення стрес-тестування фінансових моделей і використання інструментів комплаєнсу для уникнення штрафів та санкцій. В Україні фінансові компанії часто застосовують аналіз кредитного ризику для оцінки платоспроможності клієнтів, щоб мінімізувати можливі втрати. Інноваційні технології, як-от штучний інтелект та Big Data, дозволяють підвищити точність оцінки ризиків і значно знизити витрати.

3. Цифрові технології та FinTech

Фінансові технології (FinTech) значно змінюють фінансовий ринок, охоплюючи такі інновації, як мобільний банкінг, онлайн-кредитування, автоматизація страхових послуг (InsurTech) і технології для управління регуляторними вимогами (RegTech). Використання цифрових платформ та інноваційних рішень значно полегшує доступ клієнтів до послуг, дозволяє автоматизувати обробку даних та знижує рівень шахрайства. Для українських компаній FinTech стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності, оскільки дає змогу пропонувати клієнтам новітні рішення, такі як дистанційне обслуговування та безпаперове ведення документації.

4. Маркетингові та аналітичні інструменти

Аналіз даних, зокрема з використанням Big Data, став важливим стратегічним інструментом для фінансових установ. Сегментація клієнтів, прогнозування попиту та аналіз споживчої поведінки дозволяють адаптувати фінансові послуги до потреб різних груп споживачів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Окрім того, маркетингові інструменти, такі як CRM-системи, дають можливість збирати та обробляти інформацію про клієнтів, що, в свою чергу, сприяє розвитку персоналізованих стратегій обслуговування та зменшенню витрат на утримання клієнтської бази.

5. Регуляторне управління та комплаєнс

Регуляторні вимоги відіграють важливу роль у діяльності фінансових установ, особливо в країнах, де необхідно дотримуватися міжнародних стандартів права. Інструменти регуляторного управління, такі як системи моніторингу ризиків та автоматизовані програми комплаєнсу (RegTech), допомагають фінансовим компаніям забезпечити відповідність нормативним вимогам, мінімізувати ризики та уникати фінансових санкцій. В Україні фінансові організації активно використовують ці інструменти для приведення своїх практик у відповідність до європейських регуляцій, таких як директиви MiFID II та PSD2, які підвищують прозорість і безпеку фінансового ринку.

6. Корпоративне управління

Ефективне корпоративне управління полягає у створенні системи контролю та відповідальності на всіх рівнях організації — від директорів до окремих підрозділів. Це сприяє поліпшенню процесу прийняття рішень, підвищенню прозорості діяльності та зміцненню довіри з боку клієнтів і інвесторів. Дотримання стандартів корпоративного управління, зокрема рекомендацій Базельського комітету, допомагає знижувати ризики та підвищувати стійкість компаній, що є критично важливим в умовах високої конкуренції на українському ринку.

7. Іновації та клієнтське обслуговування.

Стратегія клієнтоорієнтованості передбачає впровадження інновацій в обслуговуванні, таких як омніканальна підтримка, що дозволяє клієнтам отримувати послуги через різні канали — онлайн, по телефону чи безпосередньо в офісі. Використання штучного інтелекту дає змогу автоматизувати процеси обробки звернень та надавати швидку підтримку за допомогою чат-ботів, що підвищує задоволеність клієнтів та зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку.

Інструменти стратегічного управління для фінансових установ в Україні охоплюють широкий спектр аспектів — від фінансової стабільності через управління активами і пасивами (ALM), ризик-менеджмент і цифрові інновації до забезпечення відповідності регуляторним вимогам і вдосконалення обслуговування клієнтів. Впровадження цих інструментів дає змогу компаніям адаптуватися до змін на ринку та посилювати свою конкурентоспроможність, відповідаючи на нові вимоги клієнтів і інвесторів.

Фінансові компанії займають важливе місце в сучасній економіці, надаючи широкий спектр послуг, які підтримують бізнес і сприяють економічному розвитку. Лізинг, факторинг і кредитування є основними фінансовими інструментами, що допомагають підприємствам ефективно керувати капіталом, забезпечувати ліквідність і здійснювати інвестиції. Конкурентна стратегія

фінансових компаній, що спеціалізуються на цих послугах, є критично важливою для їхнього успіху, особливо в умовах динамічних економічних змін та технологічного прогресу.

Одним з основних інструментів для аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил Портера, яка охоплює наступні аспекти:

- Інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній на ринку.
- Загроза нових учасників, які можуть увійти на ринок.
- Сила постачальників, їхня здатність впливати на ціни та умови постачання.
- Сила покупців, їхня здатність диктувати умови та впливати на ціни.
- Загроза замінників, які можуть замінити існуючі продукти чи послуги.

Окрім того, компанії можуть застосовувати три основні стратегії для досягнення конкурентної переваги:

- **Стратегія лідерства за витратами** — орієнтація на досягнення найнижчої собівартості продукції чи послуг порівняно з конкурентами.
- **Стратегія диференціації** — створення продуктів або послуг, які надають більшу цінність для клієнтів, завдяки чому вони готові платити більше.
- **Стратегія фокусування** — спеціалізація на конкретному сегменті ринку, де компанія може запропонувати унікальні або спеціалізовані продукти чи послуги.

У сучасних умовах, коли технології та глобалізація змінюють фінансові ринки, компанії стикаються з новими викликами, такими як посилення конкуренції, зміна потреб споживачів та загострення регуляторних вимог.

Успіх на ринку залежить від здатності компанії адаптуватися до цих змін і розробити ефективну стратегію, яка дозволить їй забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Ключовим аспектом успішної стратегії є **клієнтоорієнтованість** — здатність фінансової компанії задовольняти потреби клієнтів швидше і якісніше,

ніж її конкуренти. Важливими складовими конкурентної стратегії є також управління ризиками та оптимізація бізнес-процесів, що дає можливість ефективно використовувати ресурси і пропонувати вигідні умови для клієнтів.

Фінансові компанії, що спеціалізуються на лізингу, факторингу та кредитуванні, працюють у конкурентному середовищі з високою конкуренцією. Особливість їх діяльності полягає в тому, що ці компанії пропонують специфічні фінансові продукти, які є важливими для підтримки бізнесу. Водночас вони виступають як інструменти стратегічного управління на ринку фінансових послуг.

Розглянемо фінансові інструменти стратегічного управління на ринку фінансових послуг.

Лізинг — це фінансовий інструмент, який дозволяє підприємствам використовувати активи (наприклад, обладнання або транспорт) без необхідності здійснювати повну оплату їхньої вартості. Лізингові компанії надають послуги, що забезпечують фінансування придбання основних засобів для бізнесу з можливістю поступової виплати.

Конкурентною перевагою лізингових компаній є здатність:

- Пропонувати гнучкі умови фінансування.
- Зменшувати фінансове навантаження на клієнтів.
- Залучати клієнтів через інноваційні лізингові продукти, такі як оперативний лізинг або фінансовий лізинг з правом викупу.

Крім того, компанії, які надають лізингові послуги, можуть здобути конкурентну перевагу завдяки тісним партнерським відносинам з виробниками обладнання, що дає можливість пропонувати клієнтам більш вигідні умови фінансування.

Факторинг — це фінансова послуга, яка полягає в купівлі дебіторської заборгованості компанії (факторами) у клієнта для прискорення його грошових потоків. Цей інструмент дозволяє підприємствам знижувати ризики та покращувати ліквідність.

Конкурентні переваги факторингу включають:

- Швидкий доступ до фінансування без необхідності оформлення традиційного кредиту.
- Зниження ризиків неплатежів завдяки покриттю дебіторської заборгованості з боку факторингової компанії.
- Поліпшення управління грошовими потоками та підвищення ліквідності підприємства.

У рамках конкурентної стратегії факторингові компанії можуть вдосконалювати свої послуги через впровадження автоматизованих систем моніторингу та управління дебіторською заборгованістю, що дає клієнтам змогу ефективніше керувати своїми фінансами.

Кредитування — одна з основних фінансових послуг, що надається компаніями для фінансування різних потреб клієнтів, таких як розвиток бізнесу, придбання активів або управління грошовими потоками.

Фінансові установи використовують кілька стратегій для залучення клієнтів у сфері кредитування:

- Конкурентні відсоткові ставки.
- Гнучкі умови погашення кредиту.
- Інноваційні продукти, наприклад, кредитні лінії або овердрафтні послуги.

Управління ризиками є важливою складовою конкурентної стратегії у сфері кредитування. Фінансові компанії повинні розробляти ефективні моделі оцінки кредитоспроможності клієнтів, щоб мінімізувати ризики непогашення кредитів.

У сучасних умовах технологічний прогрес є ключовим фактором для здобуття конкурентної переваги на фінансових ринках. Інновації в сфері FinTech, такі як блокчейн, штучний інтелект та великі дані (Big Data), дозволяють фінансовим компаніям автоматизувати операції, поліпшувати клієнтський досвід і знижувати витрати на ведення бізнесу.

Наприклад, використання технологій Big Data надає компаніям можливість:

- Прогнозувати поведінку клієнтів.
- Оцінювати кредитні ризики шляхом аналізу великих масивів даних.
- Поліпшувати маркетингові стратегії завдяки персоналізації послуг.

Фінансові установи, які надають послуги лізингу, факторингу та кредитування, повинні дотримуватись регуляторних вимог, які часто є досить суворими.

Дотримання вимог комплаєнсу та ефективне управління ризиками є важливими елементами конкурентної стратегії, оскільки це допомагає уникнути юридичних проблем і зміцнити довіру клієнтів.

Крім того, в міжнародному контексті фінансові компанії стикаються з різними регуляторними вимогами в різних країнах, що вимагає гнучкості в управлінні ризиками.

Таким чином, конкурентна стратегія фінансових компаній, що спеціалізуються на лізингу, факторингу та кредитуванні, є складним і багатогранним процесом, який потребує інтегрованого підходу до управління ресурсами, ризиками та інноваціями. В умовах технологічного розвитку, посилення регулювання та глобалізації фінансових ринків компанії стикаються з новими викликами, що вимагають адаптивних і гнучких стратегій.

Ключовими факторами успіху є здатність компаній ефективно застосовувати новітні технології для оптимізації бізнес-процесів і підвищення орієнтації на клієнта. Інновації в сфері FinTech, автоматизація операцій та використання великих даних відкривають можливості для підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг. Проте, крім технологій, важливою залишається здатність компаній розуміти та реагувати на специфічні потреби своїх клієнтів, пропонуючи персоналізовані рішення і забезпечуючи високий рівень обслуговування.

Лізинг, факторинг та кредитування — це потужні фінансові інструменти, які дозволяють компаніям створювати додаткову цінність для своїх клієнтів. Успіх стратегії залежить від здатності фінансових установ комбінувати ці послуги, адаптуючи їх до потреб кожного клієнта та специфіки ринку.

Отже, конкурентна стратегія фінансової компанії в сучасних умовах має базуватися на таких основних аспектах:

- Чітке розуміння ринку та конкурентного середовища.
- Використання сучасних технологій для оптимізації надання послуг.
- Високий рівень клієнтоорієнтованості.
- Ефективне управління ризиками та дотримання регуляторних вимог.

Безперервне вдосконалення послуг, гнучкість у реагуванні на зміни ринку та впровадження технологічних інновацій є основою для стабільного зростання і лідерства фінансових компаній на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС».

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФК СОНАТА ФІНАНС» є небанківською фінансовою установою та професійним учасником фінансового ринку, яке спеціалізується на наданні фінансових послуг.

ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС», код ЄДРПОУ 41733894, зареєстроване та здійснює свою господарську діяльність за адресою: місто Київ, вул. Вознесенський узвіз, буд. 10-А, кім. 205. Фінансова установа працює на підставі Свідоцтва про реєстрацію фінансової установи, виданого Національною комісією з регулювання фінансових послуг 27 лютого 2018 року (реєстр. №13103728, серія та номер свідоцтва ФК №995, код фінансової установи 13), а також на основі Витягу із Державного реєстру фінансових установ від 15.03.2024 року, що підтверджує переоформлення ліцензії на надання фінансових послуг, зокрема надання коштів та банківських металів у кредит, фінансовий лізинг і факторинг.

Товариство діє відповідно до Конституції України, законодавства України, міжнародних договорів, закону України «Про фінансові компанії та фінансові послуги», Положення про ліцензування та реєстрацію надавачів фінансових послуг, Закону України “Про споживче кредитування”, Закон України про фінансовий лізинг від 14.12.2021 року №1953, зі змінами, Закон України про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, а також інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідними органами.

Діяльність компанії регулюється також Статутом Товариства та його внутрішніми нормативними актами, регламентами та іншими локальними актами Товариства та рішеннями вищого органу Товариства.

Стислу загальну характеристику ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»		
№ п/п	Назва складової	Опис
1	Дата реєстрації	13.11.2017
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3	Форма власності	приватна
4	Уповноважені особи	Директор Бідна Ольга Іванівна
5	Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФК СОНАТА ФІНАНС»
	Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
7	Знаходження юридичної особи	Україна, 04053, місто Київ, Вознесеньський узвіз, будинок 10А, кімната 205
8	Розмір статутного капіталу станом на кінець 2023 року	15 501 000,00 грн
9	Код ЄДРПОУ	41733894
10	Види діяльності	Код КВЕД 64.91 — Фінансовий лізинг; Код КВЕД 64.92 — Інші види кредитування; Код КВЕД 64.99 — Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення)..

Джерело: розроблено автором за даними [28]

ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» провадить свою діяльність на підставі Розпорядження № 361 від 15.03.2018 року про видачу ліцензій на провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг, Витяг із Державного реєстру фінансових установ від 15.03.2024 року про переоформлення ліцензії на

право надавати фінансові послуги, а саме надання коштів та банківських металів у кредит, фінансовий лізинг та факторинг:

Надання коштів та банківських металів у кредит — це надання грошових коштів шляхом безготівкового перерахування на рахунок позичальника (юридичної особи, індивідуального підприємця або фізичної особи) на термін від одного місяця з процентами, відповідно до умов договору, з обов'язковим поверненням та сплатою процентів у встановлений термін;

Надання послуг фінансового лізингу — вид правовідносин, за яких лізингодавець зобов'язується придбати у власність вказане лізингоотримувачем майно у певного продавця і передати лізингоотримувачу це майно як предмет лізингу на за певну плату, на певний строк і на певних умовах у тимчасового користування та володіння після виплати лізингових платежів лізингоотримувачем;

Надання послуг факторингу — угода, за якою клієнт переуступає дебіторську заборгованість факторинговій компанії для негайного отримання частини платежу, з гарантією повного погашення заборгованості та зменшення витрат на ведення рахунків.

Товариство володіє відокремленим майном, самостійним балансом, поточними та іншими рахунками в уповноважених банках України, печаткою з найменуванням та ідентифікаційним кодом, логотипом, штампами, знаками обслуговування та власним комерційним найменуванням.

Завдяки ефективному менеджменту, зростанню основних бізнес-показників, низькому рівню боргового навантаження, чітко розробленій стратегії розвитку, збільшенню рентабельності та зниженню витрат, а також наявності операційних і фінансових цілей, компанія змогла швидко нарощувати свої обороти.

Одним із ключових напрямків діяльності компанії є надання послуг фінансового лізингу, які вона надає як юридичним, так і фізичним особам.

Компанія набуває транспортні засоби у власність і передає їх у фінансовий лізинг лізингоотримувачам.

У власності компанії перебуває біля 100 одиниць техніки, включаючи легкові автомобілі різних категорій та вантажний автотранспорт.

Транспортні засоби, що є на балансі компанії, використовуються для здійснення основної діяльності – надання послуг фінансового лізингу.

ТОВ «ФК Соната Фінанс» має значний досвід на ринку надання послуг з оперативного та фінансового лізингу і прагне запропонувати своїм клієнтам найвигідніші умови для придбання рухомого майна в лізинг. Для цього компанія постійно веде переговори з постачальниками, розробляючи нові пропозиції, що поєднують спеціальні умови придбання предметів лізингу та їх фінансування.

Лізингові пропозиції створюються спільно з постачальниками автотранспортних засобів і спецтехніки. Тісні ділові зв'язки та позитивний досвід співпраці з партнерами дозволяють компанії перетворювати цей досвід на переваги для своїх клієнтів.

Придбання транспортних засобів для подальшого надання їх у фінансовий лізинг здійснюється як у юридичних, так і у фізичних осіб. Купівля охоплює транспортні засоби різних категорій, в залежності від потреб клієнтів.

Для забезпечення конкурентоспроможності важливим є співробітництво з відомими компаніями-постачальниками автотранспорту, зокрема:

- Приватне акціонерне товариство «Українська автомобільна корпорація»;
- Приватне акціонерне товариство «Харків-Авто»;
- СП у формі ТОВ «Автомобільний Дім Україна-Мерседес Бенц»;
- ТОВ «ВІННЕР ЛЦКА»;
- ТОВ «Порше Інтер Авто Україна»;
- ТОВ «НІКО Автоальянс»;
- ТОВ «ЄВРОМАРКЕТ СПЕЦТЕХ»;
- ТОВ «САМІТ МОТОРЗ Україна»;
- ТОВ «Віннер-Одеса» та інші.

Автомобілі, які не були передані в фінансовий лізинг з будь-яких причин, але є на балансі компанії, також передаються в оперативний лізинг з метою отримання прибутку та покриття витрат.

Регулярні навчання працівників свідчать про постійну підтримку високого рівня професіоналізму співробітників ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС», що сприяє наданню бездоганного сервісу у сфері фінансових послуг, на якому керівництво компанії акцентує особливу увагу.

ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» у своїй діяльності орієнтується на забезпечення максимального комфорту для клієнтів, що користуються фінансовими послугами, дотримуючись вимог чинного законодавства, включаючи законодавство про захист прав споживачів.

Вищим органом управління компанії є загальні збори учасників, а виконавчим органом – директор компанії. Керівництво ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» здійснює директор, а інші члени виконавчої команди несуть відповідальність перед ним та діють у межах своїх посадових обов'язків. Штат компанії, наразі, складається з шести осіб.

Організаційну структуру ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, що передбачає наявність як високого, так і низького рівнів управління, з поділом керівних функцій між лінійними та функціональними менеджерами. Лінійна структура забезпечує прямий зв'язок між підлеглим та його безпосереднім керівником, що має перевагу у вигляді коротких ліній зв'язку та мінімальних втрат інформації при передачі між рівнями. Функціональні зв'язки доповнюють лінійні та сприяють кращій координації й контролю на вищому рівні управління.

У такій організаційній структурі важливе значення має спеціалізація персоналу, централізований контроль за стратегічними рішеннями та делегування поточних управлінських завдань. Кожен елемент структури виконує свою функцію, що підвищує ефективність управління.

Структура компанії формується відповідно до її стратегії та цілей, зокрема, враховуючи основні види діяльності, що регулюються на підставі ліцензії та Витягу із Державного реєстру фінансових установ від 15.03.2024 року. Відповідно до видів діяльності компанії, організаційна структура передбачає наявність директора, заступників директора, які відповідають за певні види фінансових послуг, а також менеджерів і юридичний відділ.

Така структура дозволяє приділяти достатню увагу всім споживачам кожного з виду фінансових послуг.(рис. 2.1)

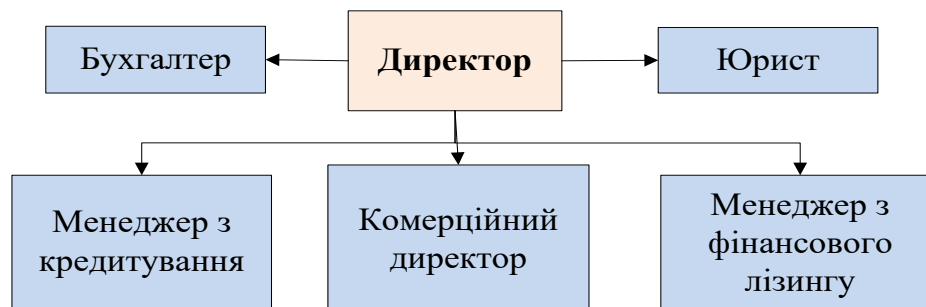


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

Джерело: створено автором [28].

Організаційна структура компанії передбачає, що для кожного виду фінансових послуг призначається керівник підрозділу – маркетинг-менеджер, до якого підпорядковуються менеджери з реклами, залучення клієнтів, ефективного обслуговування та сервісного забезпечення. Для кожного виду фінансових послуг проводиться ринкове дослідження, яке менеджери надають керівнику підрозділу, а той, у свою чергу, доповідає директору.

Переваги такої структури включають: можливість детального аналізу кожного виду фінансових послуг, зокрема:

- дослідження кредитної історії клієнтів та їх потреб відповідно до типу фінансових послуг;
- підбір оптимальних умов для кожного споживача, як фізичних, так і юридичних осіб, з урахуванням усіх ризиків надання послуг.

Крім того, бухгалтерське обслуговування компанії надається ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ «АБСОЛЮТ» на договірній основі. Компанія забезпечує ведення фінансової документації, облік доходів та витрат, а також складання фінансової звітності.

Товариство має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в національних та іноземних валютах у банківських установах. Діяльність компанії здійснюється відповідно до вимог і норм чинного законодавства України.

Товариство надає свої послуги за цінами та тарифами, що відповідають вимогам законодавства, на основі договірних відносин та умов, визначених у контрактах.

Для захисту від непередбачених ситуацій компанія формує резервний (страховий) фонд, який щорічно поповнюється шляхом відрахування 25% чистого прибутку.

Дохід ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» — це сума, що залишається на балансі компанії після сплати податків, погашення кредитних зобов'язань та амортизації. Прибуток, що залишився після всіх податків і інших платежів, включаючи внески до бюджету, повністю надходить на подальший розвиток компанії.

Фонд заробітної плати ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» складається з основної заробітної плати та додаткових виплат, що визначаються керівництвом на основі результатів діяльності компанії.

Для забезпечення стабільного розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах посиленої конкуренції необхідно точно оцінювати його фінансовий стан. Це включає аналіз оборотних коштів, оцінку платоспроможності та ефективності діяльності компанії. Для здійснення фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» були використані форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 роки.

Проаналізуємо загальну динаміку складу та структури джерел активів в таблиця 2.2.

Таблиця 2.2.

**Динаміка складу та структури джерел активів
ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» 2022-2023 роки , тис. грн**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхиленн я 2023 від 2022рр. (+/-)	Відхилення 2023 від 2021 рр., абс.\% (+/-)
А	1	2	3	4	5
1.Загальна сума активів	148 606	161650	146334	-15316	-2 272
2. Власний капітал	17 947	17 962	18387	+425	+440/+2,45%
Коефіцієнт власного капіталу, (КВК=ВК/ГК), $\geq 0,5$	2,87	8,49	3,06	-5,43	1,47
3.Оборотні активи	63 347	111679	123890	+12211	+48332
4.Грошові кошти та їх еквіваленти	6255	2115	6004	+3889	-251
5. Необоротні активи	85 259	49971	22444	-27527	-62815
5.1. Залучений довгостроковий капітал	106 412	119182	61629	-57553	-44 783
5.2. Поточні зобов'язання	24247	24506	66318	+41812	+42071
5.3. Зобов'язання всього	148606	143688	127947	-15741	-20659
6.Коефіцієнт фінансової стійкості, $\leq 1,0$ (Кфс=ДЗ+ВК/П)	0,84	0,85	0,55	-0,30	-0,29
7.Коефіцієнт фінансової заборгованості, $\geq 0,05$ Кзаб=ПЗ+ДЗ/А	1	0,89	0,88	-0,01	-0,12

Джерело: розраховане автором на основі [28]

Аналіз динаміки складу та структури джерел активів ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» за 2021–2023 роки демонструє як позитивні, так і негативні зміни.

Загальна сума активів знизилась на 15,3 млн грн у 2023 році (-9,47%), але за три роки зменшення становить лише 2,3 млн грн (-1,53%), що свідчить про стабільність компанії. Необоротні активи знизились на 27,5 млн грн (-55,08%) у 2023 році та на 62,8 млн грн (-73,69%) за три роки, що може свідчити про продаж основних засобів, тоді як оборотні активи зросли на 12,2 млн грн (+10,93%) у 2023 році, а за три роки – на 48,3 млн грн (+76,31%), що покращує ліквідність компанії.

Довгостроковий капітал зменшився на 57,6 млн грн (-48,29%) у 2023 році та на 44,8 млн грн (-42,1%) за три роки, що вказує на скорочення зовнішнього фінансування.

Власний капітал зріс на 425 тис. грн (+2,36%) у 2023 році, а за три роки – на 440 тис. грн (+2,45%), що є позитивним для інвесторів. Коефіцієнт власного капіталу знизився з 8,49 до 3,06 (-5,43 п.), але залишився достатньо високим.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 3,9 млн грн (+183,87%) у 2023 році, що підвищує фінансову гнучкість.

Поточні зобов'язання зросли на 41,8 млн грн (+170,65%) у 2023 році, що може свідчити про підвищення короткострокового боргового навантаження.

Зобов'язання всього зменшились на 15,7 млн грн (-10,96%) у 2023 році та на 20,7 млн грн (-13,9%) за три роки, що свідчить про стабілізацію фінансового стану.

Коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 0,85 до 0,55 (-0,30 п.), вказуючи на зростання залежності від короткострокового фінансування.

Коефіцієнт фінансової заборгованості зменшився на 0,01 п. у 2023 році (-1,12%) та на 0,12 п. за три роки (-12%).

Показник фінансової заборгованості залишився стабільним, що свідчить про контроль над борговим навантаженням.

Фінансова ситуація ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» залишається стабільною, проте спостерігається скорочення необоротних активів і довгострокового капіталу, що може вказувати на обмеження у розвитку.

Зростання оборотних активів та грошових коштів свідчить про покращення ліквідності, але збільшення короткострокових зобов'язань і зниження фінансової стійкості потребують уваги для забезпечення подальшої стабільності компанії.

Далі проведемо аналіз зміни фінансових показників в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3.

**Зміни фінансових показників ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»
за 2021-2023 роки, тис.грн.**

Показники	2021р, тис грн	2022р тис.грн	2023р тис. грн	Відхилення 2022- 2021рр.	Відхилення 2023- 2022рр.	Відхилення 2023-2021рр.	
						(+, -) тис. грн	%
12	36 067	18419	28849	-17640	10430	-7218	-20,01
1.1.Собівартість реалізованої продукції	17 952	5516	2010	-12436	-3506	-15942	-88,8
1.2.Валовий прибуток	18 115	12 903	26839	-5212	13936	8724	+48,16
2. Інші операційні доходи	19 321	27839	7190	8078	-20649	-12141	-62,79
3.1.Адміністративні витрати	9990	11318	9768	1 398	-1550	-222	-2,22
3.2. Інші операційні витрати	9534	6028	13587	-3506	7559	-4053	42,51
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	17912	22886	10674	4974	-12212	-7238	-40,41
4.1. Інші фінансові доходи	немає	немає	немає	немає	немає	немає	немає
4.2. Інші витрати	7470	11448	1950	3978	9498	-5520	-74,90
4.3. Інші доходи	83	-	-	-83	-	-	-
4.4. Фінансові витрати	10213	11158	8206	-927	2952	-2007	-19,65
5. Прибуток(збиток) діяльності до оподаткування	294	280	518	-14	238	224	+76,19
5.1.Витрати(дохід) з податку на прибуток	53	50	93	-3	43	40	+75,47
6.Чистий прибуток (збиток)	241	230	425	-11	195	184	+76,35

Джерело: розраховане автором на основі [28,32]

Аналіз фінансових показників ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» за 2021–2023 роки показує суттєві зміни в основних статтях доходів, витрат і фінансових результатів, а саме :

Прибуток ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» за 2023 рік збільшився на +238,00 тис.грив порівняно з 2022 роком, та на +224 тис грн. або на +76,90% в порівнянні з 2021 роком, зокрема завдяки зростанню валового прибутку на +48,16% та склав + 8724,00тис. грн., зменшенню собівартості послуг на -88,8%, або 15942,00 тис грн., фінансових витрат на -2007,00 тис грн.(-19,65%), зменшенню інших витрат на 5520,00 тис грн (-74,90%) . Це скорочення могло бути результатом зменшення обсягів виробництва або оптимізації витрат.

Валовий прибуток в 2023 році, в порівнянні з 2022 роком зріс на 13 936,00 тис. грн., але зменшились інші операційні доходи на 20 649,00 тис. грн., що призвело до зниження фінансового результату від операційної діяльності на 12 212,00 тис. грн. Попри спад у 2022 році, у 2023 році компанія досягла значного зростання валового прибутку

Загалом спостерігається тенденція до зростання чистого доходу, валового прибутку та прибутку від діяльності компанії, а також зменшення витрат.

Чистий дохід у 2023 році у порівнянні з 2021 роком зменшився на 20% та становить 28849,00тис.грн. Але, це не вплинуло на кінцевий результат діяльності, оскільки чистий прибуток від діяльності за три останні роки збільшився на 76% з 241,00 тис грн тис. грн у 2021 році до 425,00 тис. грн у 2023 році. Компанія демонструє позитивну динаміку у відновленні прибутковості

Одже, ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» зазнало фінансових труднощів у 2022 році, ймовірно, через зовнішні фактори, проте у 2023 році компанія продемонструвала поступове відновлення. Зниження собівартості продукції та зростання валового прибутку є позитивними змінами, але значне падіння інших операційних доходів свідчить про нестабільність. Чистий прибуток суттєво зріс, що є позитивним сигналом для інвесторів та управління компанії.

Фінансове становище є одним із ключових показників стабільності та ефективності фінансової компанії, особливо в короткостроковій перспективі. Основними критеріями для оцінки фінансового стану є платоспроможність та ліквідність.

Ліквідність компанії визначається її здатністю швидко перетворювати активи у засоби платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Чим коротший час, необхідний для перетворення активів на гроші, тим вища їх ліквідність. Для аналізу ліквідності використовують фінансові коефіцієнти, які дозволяють порівняти поточні активи (з урахуванням їх рівня ліквідності) із поточними зобов'язаннями.

До основних коефіцієнтів ліквідності належать:

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності — показує здатність компанії покривати поточні зобов'язання всіма оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності — враховує лише найбільш ліквідні активи (грошові кошти, дебіторська заборгованість).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності — відображає здатність погашати зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів.

Для аналізу ліквідності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» проведено розрахунки цих коефіцієнтів за 2021–2023 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» за 2021-2023 р.

Показники	Рекомендоване значення	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р. (+/-)
		2021	2022	2023	
1.Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,5-1$	2,42	4,16	1,70	-0,72
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 0,5$	2,62	4,56	1,87	-0,75
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,3$	0,68	0,48	0,26	-0,42

Джерело: розраховане автором на основі [28,32]

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності перевищує одиницю, як в 2023 році (1,70) так і в 2022 році та 2021 році, і відповідно складає 4,16 та 2,42 пункти. Це свідчить про наявність у компанії значних вільних ресурсів, сформованих за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є показником здатності компанії погасити поточні зобов'язання в разі виникнення критичної ситуації. З точки зору кредиторів, така структура оборотних коштів є дуже позитивною.

Однак, з точки зору менеджменту, великі запаси і відволікання коштів у дебіторську заборгованість можуть свідчити про неефективне управління активами. Проте зважаючи на специфіку діяльності компанії, яка полягає в наданні фінансових послуг, таких як кредити, факторинг та лізинг, вона має можливість використовувати свої ресурси для залучення нових клієнтів та отримання кредитів.

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє взаємозв'язок між поточними активами та зобов'язаннями, показуючи здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання лише за рахунок поточних активів. Цей показник відображає платіжні можливості компанії при умовах своєчасних розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт поточної ліквідності дещо знижився в 2023 році в порівнянні з 2021 роком та склав 1,87. Однак значення цього коефіцієнта все ще залишається вищим за нормативно достатній рівень (0,5).

Згідно з традиційним підходом, високий коефіцієнт поточної ліквідності вказує на високий рівень ліквідності підприємства, але надмірно високі значення можуть свідчити про неефективне використання активів або короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності також залежить від періоду обороту активів та структури запасів, тому може значно варіюватися в залежності від технологічного процесу та специфіки галузі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає лише найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок своїх грошових коштів. Він дає змогу визначити,

яку частину короткострокових зобов'язань компанія може покрити без необхідності чекати на оплату дебіторської заборгованості чи реалізацію інших активів. В 2021 році цей коефіцієнт становив 0,68, але в 2023 році знизився до 0,26. Теоретично, коефіцієнт вважається достатнім, якщо його значення перевищує 0,2–0,3. У компанії цей показник трохи нижчий, але не можна робити негативних висновків щодо здатності компанії своєчасно погасити свої борги, оскільки велика частина поточних зобов'язань складається з авансів, які отримані від клієнтів. Водночас, надмірно високий коефіцієнт абсолютної ліквідності може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів.

Все ж, незважаючи на збереження коефіцієнтів ліквідності на рівні вищому за нормативний, їхнє поступове зниження свідчить про послаблення платоспроможності компанії у 2023 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням короткострокових зобов'язань або зменшенням ліквідних активів.

Отже, на мою думку, варто сконцентруватися на поліпшенні обсягу ліквідних активів, зокрема грошових коштів, зменшити залежність від короткострокових зобов'язань через залучення довгострокового капіталу та уважно контролювати динаміку коефіцієнтів ліквідності, щоб уникнути ризику втрати платоспроможності.

Оцінка фінансової стійкості підприємства базується на аналізі ключових фінансових коефіцієнтів, які характеризують здатність компанії підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

В таблиці 2.5 представлені результати розрахунків основних показників фінансової стійкості за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.5

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства за 2021–2023 рр.

Показники	Рекомендоване значення	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р. +/-
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,84	0,85	0,55	-0,29

Продовження таблиці 2.5

Показники	Рекомендоване значення	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р. +/-	
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	2,87	8,49	3,06		+1,47
Коефіцієнт фінансової заборгованості	$\geq 0,5$	1,0	0,89	0,88		-0,12

Джерело: розраховано автором на основі [28,32]

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році зменшилося до 0,55 порівняно з 0,84 у 2021 році (-0,29). Показник відповідає рекомендованим значенням, що свідчить про стабільну довгострокову стійкість компанії.

Коефіцієнт власного капіталу зріс з 2,87 у 2021 році до 3,06 у 2023 році (+1,47). Перевищення нормативних значень свідчить про високу залежність компанії від власного капіталу для фінансування своєї діяльності.

Коефіцієнт фінансової заборгованості: Незначне зменшення з 1,00 у 2021 році до 0,88 у 2023 році (-0,12). Значення вище 0,5 свідчить про залучення позичкового капіталу для фінансування активів, що розширює можливості розвитку компанії.

Зведемо розраховані фінансові коефіцієнти, які характеризують діяльність ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» в таб.2.6.

Таблиця 2.6

**Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність
ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»
За 2021–2023 роки**

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	2,62	4,56	1,87
2. Коефіцієнт платоспроможності	0,68	0,48	0,26
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,42	4,16	1,70
4. Коефіцієнт власного капіталу	2,87	8,49	3,06
5 Коефіцієнт фінансової стійкості	0,84	0,85	0,55
6. Коефіцієнт фінансової заборгованост	1,0	0,89	0,88

Джерело: розраховано автором на основі [28,32]

Значення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності у 2023 році зменшилися порівняно з попередніми роками, що свідчить про зниження здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності знизився до 0,26, що може вказувати на зменшення фінансової гнучкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився до 0,55 у 2023 році, що, хоча й відповідає нормативному значенню, свідчить про зменшення стабільності.

Коефіцієнт власного капіталу демонструє залежність компанії від внутрішніх джерел фінансування.

Залучення позичкового капіталу залишилося стабільним, що забезпечує можливість інвестування в розвиток, але вимагає ретельного контролю над борговим навантаженням.

В таблиці 2.7. надані загальні рекомендації для покращення фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.7

**Рекомендації для покращення фінансового стану
ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»**

	Напрямок	Рекомендації
1	Покращення ліквідності	збільшення обсягів грошових коштів та інших ліквідних активів, для поліпшення коефіцієнта абсолютної ліквідності; Зменшити частку короткострокових зобов'язань через залучення довгострокового капіталу, що дозволить зменшити навантаження на ліквідні активи.
2	Оптимізація структури активів	Уникати надмірного накопичення оборотних активів, щоб уникнути дисбалансу у структурі активів.
3	Диверсифікація джерел доходів	Залучити нових клієнтів шляхом удосконалення маркетингової стратегії та посилення конкурентоспроможності компанії.
4	Зниження залежності від позичк. капіталу	Використовувати позичковий капітал більш ефективно, спрямовуючи його на інвестиції з високою віддачею.

	Напрямок	Рекомендації
5	Удосконалення фінансового менеджменту	Впровадити сучасні інструменти фінансового планування та прогнозування для уникнення різких коливань фінансових показників.

Джерело: створено автором

ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» є фінансово стійкою компанією з достатнім рівнем платоспроможності, проте з певними ризиками, пов'язаними зі зниженням ліквідності та високою часткою короткострокових зобов'язань. Для покращення фінансового стану компанії рекомендовано зосередитися на підвищенні ліквідності, диверсифікації джерел доходів та оптимізації структури активів. Це дозволить забезпечити стабільність та зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо внутрішнє середовище ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» за допомогою аналізу SNW (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SNW-аналіз ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

Стратегічна позиція	S (Сильна)	N (Нейтральна)	W (Слабка)
Стратегія розвитку підприємства	+		
Організаційна структура		+	
Розширення спектру послуг		+	
ефективне обслуговування	+		
Асортимент послуг	+		
Професійне обслуговування	+		
Цінова політика		+	
Фінансова стійкість	+		
Наявність споживачів	+		
Стратегічна позиція	S (Сильна)	N (Нейтральна)	W (Слабка)
Відносини зі споживачами	+		
Використання цифрових платформ, автоматизація процесів			+
Інвестування в технології			+

Стратегічна позиція	S (Сильна)	N (Нейтральна)	W (Слабка)
Місце розташування	+		
Репутація підприємства	+		
Постійна клієнтська база	+		
Конкуренція на внутрішньому ринку			+
Нестабільність валютного курсу			+
реклама			+

Джерело: розроблено автором

SNW-аналіз показав, що сильними сторонами ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» є наявність декількох видів послуг, наявність споживачів, репутація підприємства, ефективне обслуговування споживачів, розташування, фінансова стійкість, наявність стратегії розвитку. Нейтральними чинниками є організаційна структура, цінова політика, розширення спектру послуг, які можна вдосконалювати, підвищувати маркетинг. Слабкі сторони- висока конкуренція, валютна нестабільність та низька автоматизація процесів та використання цифрових платформ, недостатнє інвестування в технології, рекламу.

2.2. Аналіз ринку фінансових послуг України.

Фінансові послуги є основою сучасної економіки, оскільки всі види підприємницької діяльності так чи інакше залежать від послуг фінансового сектору. Необхідність посередництва у взаємовідносинах між економічними суб'єктами щодо перерозподілу фінансових ресурсів є об'єктивною передумовою функціонування ринків фінансових послуг. Один учасник має доступ до капіталу, тоді як інший потребує інвестицій. Тому ринок фінансових послуг виконує роль посередника, переміщаючи кошти від власника до користувача, і розвивається навіть швидше за ринки товарів.

Значення та роль ринку фінансових послуг в економіці країни розкриваються через його функції, серед яких основними є:

- Фінансове обслуговування учасників економічного обігу та забезпечення процесів інвестування у виробництво, його розширення та участь на основі визначення найефективніших напрямків використання капіталу в інвестиційній сфері.

- Пошук вигідних угод для контрагентів та зменшення витрат на здійснення фінансових операцій.

- Формування ринкових цін на різні види фінансових послуг.

- Інформування учасників ринку про рівень витрат, ліквідність і якість фінансових послуг.

Український ринок фінансових послуг як складова національної економіки постійно адаптується до умов високої конкуренції та економічної нестабільності. Будучи специфічною сферою ринкових відносин, він забезпечує попит і пропозицію фінансових продуктів, що відповідають потребам різноманітних клієнтів.

Станом на кінець 2023 року в Державному реєстрі фінансових установ України було зареєстровано 559 компаній. Детальний аналіз динаміки обсягів наданих фінансових послуг за період 2021-2023 років представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

**Основні показники діяльності фінансових компаній в Україні
з 2021 по 2023 рр., млн грн**

Показник	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2022	Станом на 31.12.2023	Темпи приросту 2023 до 2021 абсол./%
Кількість зареєстрованих фінансових компаній, одиниць	935	760	559	-376/ 59,79%
Активи фінансових компаній, млн.грн. на кінець звітного періоду	216405,80	243996,60	250442,3	34036,50/ 115,73%
Власний капітал, млн.грн. на кінець звітного періоду	44150,20	69354,00	73963,80	29813,60/ 167,53%

Продовження таблиці 2.9

Показник	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2022	Станом на 31.12.2023	Темпи приросту 2023 до 2021 абсол./%
Обсяг наданих фінансових послуг фінансовими компаніями, млн.грн.,із них:	291268,40	283264,20	288273,60	-2994,80/ 98,97%
Надання коштів у кредит, млн.грн	42037,90	18809,60	32514,80	-9523,10/ 77,35%
Надання послуг із фінансового лізингу, млн.грн (укладені договори)	229,2	46,4	233,4	4,2/ -101,83%
Надання послуг із факторингу, млн.грн	29357,20	15053,30	15448,30	-13908,90/ 52,62%
Надання гарантій та поруч, млн.грн	14262,80	749,60	256,7	-14006,10/ 1,8%

Джерело: розраховано автором на основі [13]

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про декілька суттєвих тенденцій на ринку фінансових послуг за останні три роки.

По-перше, спостерігається зменшення кількості зареєстрованих компаній на 376 одиниць у 2023 році. Водночас, розмір власного капіталу цих компаній демонструє значне зростання на 67,53%, сягнувши 73 963,80 млн грн. Це може свідчити про консолідацію ринку та посилення фінансової стійкості діючих гравців.

По-друге, обсяг наданих фінансових послуг у 2023 році залишився на рівні близько 99% від показника 2021 року (288 273,60 млн грн), однак спостерігаються зміни у структурі. Зокрема, значно скоротилося надання послуг гарантій та поручительств (-14 006,10 млн грн, або -1,8% від обсягу 2021 року). Цей спад пояснюється посиленням регуляторних вимог Національного банку України, що призвело до відмови частини компаній від відповідних ліцензій.

Щодо інших сегментів ринку, то обсяг послуг з фінансового лізингу зріс (+1,83% або +4,20 млн грн), в той час як обсяг послуг з надання

кредитів скоротився на 9 523,10 млн грн (-77,35% від рівня 2021 року). Послуги з факторингу також зазнали суттєвого спаду (-13 908,90 млн грн або -52,62%).

Проаналізуємо динаміку кількості та активів небанківських установ за часи війни, а саме 2022-2023 роки в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Структурні та динамічні зміни ринку фінансових послуг
небанківських установ України за 2022-2023 рр.**

Тип установи	Кількість установ, одиниць, на 31.12.2022	Кількість установ, одиниць, на 31.12.2023	Динаміка кількості установ, за 2022-2023рр., %	Обсяг активів, млн.грн на 31.12.2022	Обсяг активів, млн.грн на 31.12.2023	Динаміка активів за 2022-2023рр., %
Страхові компанії	155	101	-34,80	63,30	74,34	+14,80
Кредитні спілки	278	133	-52,20	2,0	1,42	-39,09
Фінансові компанії	922	559	-39,40	211,00	250,63	+15,80
Ломбарди	161	146	-9,3	4,20	3,85	-10,30
Всього	1516	939	38,6	280,6	330,24	+17,73

Джерело: розраховано автором на основі [13]

На кінець 2023 року ринок фінансових послуг небанківських установ України демонструє суттєві структурні та динамічні зміни, а саме:

Загальна кількість небанківських установ зменшилася з 1516 до 939 (на 38,06%). Найбільше скорочення спостерігалось серед кредитних спілок (-52,2%), що може бути пов'язано зі складнощами залучення капіталу та зміною попиту на їхні послуги та фінансових компаній (-39,4%), хоча цей сегмент і показав зростання активів. Найменше скорочення відбулося серед ломбардів (-9,3%), що вказує на відносну стабільність цього сегмента, ймовірно, через збереження попиту на їхні послуги в складних економічних умовах.

Загальний обсяг активів небанківських установ зріс з 280,5 млн грн до 330,24 млн грн (на 17,73%). Лідерами за зростанням активів стали страхові компанії (+14,8%), що свідчить про їх здатність адаптуватися до нових ринкових умов і зростання попиту на страхові послуги; фінансові компанії (+15,8%), що

може бути результатом консолідації ринку, де залишаються найбільш ефективні та фінансово стабільні гравці, а зниження активів зафіксовано серед кредитних спілок (-39,09%), що зіштовхуються з серйозними проблемами в умовах економічних змін та ломбардів (-10,3%), що, ймовірно, пов'язано зі зниженням попиту на їхні послуги через конкуренцію з іншими фінансовими установами.

Ринок рухається до концентрації активів серед меншої кількості компаній. Це свідчить про вихід менш ефективних або фінансово слабких установ, що відкриває місце для сильніших гравців, які можуть адаптуватися до нових економічних викликів і зберігати конкурентоспроможність.

Як видно, страхові компанії показують найбільшу стабільність і зростання. Зосередження капіталу в цьому секторі підтверджує його важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості та захисту від ризиків.

Фінансові компанії залишаються найбільшим сегментом за обсягом активів, що свідчить про їхню значущість у сфері надання небанківських фінансових послуг.

Ломбарди продовжують діяти як стабільний, хоча й менший за розмірами сегмент, орієнтуючись на специфічні потреби клієнтів.

Натомість кредитні спілки стикаються з найбільшими проблемами, що може вимагати додаткової підтримки або коригування регуляторної політики для їх відновлення.

Отже, 2023 рік став переломним для ринку небанківських установ України. Зростання активів на фоні скорочення кількості установ вказує на тенденцію до структурних змін та концентрації фінансових ресурсів. Ринок поступово адаптується до нових умов, і в ньому залишаються лише найбільш стійкі гравці. Для подальшого розвитку необхідними є регуляторна підтримка, стимулювання інвестицій та впровадження інноваційних фінансових інструментів, які відповідатимуть вимогам сучасної економіки.

За обсягом активів фінансові компанії (включаючи ті, що надають послуги лізингу) займають друге місце на ринку після банків. Згідно з даними НБУ, вихід

фінансових компаній з ринку спричинив певне скорочення кількості учасників, однак активи цього сегмента в 2023 році зросли на 15,8%, досягнувши 250,63 млрд грн. Це свідчить про адаптивність сектору навіть в умовах складної економічної ситуації.

Щодо обсягу та структури послуг, наданих фінансовими компаніями за 2023 рік розглянемо малюнку 2.2.



Рис 2.2 Обсяг та структура послуг, наданих фінансовими компаніями за 2023р.
Джерело: за даними НБУ на основі[13]

Обсяг послуг, наданих фінансовими компаніями, становив 288,2 млрд грн. Найбільшу частку складають операції з валютою — 167,4 млрд грн (58,1%), що підкреслює важливість валютних операцій; грошові перекази — 72,4 млрд грн (25,1%), що свідчить про високий попит на швидкі та зручні платіжні послуги; кредити — 32,4 млрд грн (11,2%), переважно мікrokредити без застави, які зросли на 70% порівняно з 2022 роком, але все ще на 40% менше, ніж у 2021 році; факторинг — 15,5 млрд грн (5,4%), що відображає зростання попиту на управління дебіторською заборгованістю; фінансовий лізинг — 4,8 млрд грн

(1,7%), що знизився на 18% у IV кварталі 2023 року, та гарантії — 0,3 млрд грн (0,1%), які залишаються нішевим напрямом.

Незважаючи на ці виклики, прибуток фінансових компаній у 2023 році досяг 8,5 млрд грн, що свідчить про ефективність їх роботи.

Фінансові компанії продовжують демонструвати важливу роль у наданні послуг населенню та бізнесу, зокрема через розвиток мікрокредитування та валютних операцій. Зменшення обсягів операцій з лізингом і переказами вказує на залежність від макроекономічної стабільності.

Одже, на сучасному етапі розвитку ринку фінансових послуг України основна увага зосереджується на фінансових компаніях, кредитних спілках і ломбардах як ключових небанківських посередниках.

Пріоритетним завданням залишається забезпечення стабільного функціонування цього сектору через:

- 1.Розширення регулювання діяльності небанківських установ для посилення їх прозорості.
- 2.Фінансову грамотність споживачів для захисту їхніх інтересів та зменшення ризиків.
- 3.Впровадження нових фінансових продуктів, орієнтованих на цифровізацію та потреби ринку.

Подальший розвиток ринку залежатиме від ефективної взаємодії держави, бізнесу та споживачів, а також впровадження інноваційних рішень для зміцнення небанківського сектору.

Ринок фінансових послуг в Україні, як і інші сектори економіки, змушений пристосовуватися до умов високої конкуренції, економічної нестабільності та зовнішніх викликів, зокрема військових дій. Компанії у цій галузі постійно коригують стратегії розвитку для забезпечення стабільності та адаптації до мінливих обставин.

Для оцінки рівня конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» на фінансовому ринку України було проведено аналіз динаміки виручки за період 2020–2023 років, результати якого наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Отримана виручка за 2020-2023 рр. тис.грн.

Рік	Отримана виручка, тис. грн
2020	27 517,00
2021	55 388,00
2022	45 818,00
2023	36039,00

Джерело: створено автором на основі [28,32]

У 2021 році виручка компанії зросла більш ніж удвічі порівняно з 2020 роком (з 27 517 тис. грн до 55 388 тис. грн). Це свідчить про стабільне зростання, успішну реалізацію бізнес-стратегії та підвищення конкурентоспроможності на ринку, але починаючи з 2022 року, виручка почала знижуватися. У 2022 році вона зменшилася на 17,28% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — ще на 21,34% порівняно з 2022 роком. Основними причинами цього спаду стали:

- Військові дії та пов’язана з ними економічна криза;
- Зниження платоспроможності населення;
- Зміни споживчого попиту та перебої у роботі компанії.

Та незважаючи на складну ситуацію, компанія продовжує зберігати свої позиції на ринку фінансових послуг. Що свідчить про адаптивність бізнес-моделі, здатність знаходити нові можливості та підтримувати стабільність у нестабільному середовищі.

Проаналізуємо структуру виручки за видами діяльності компанії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» за 2023 рік та визначимо, який вид діяльності займає

найбільшу частку в загальному обсязі доходу від реалізації робіт і послуг (Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

**Структура обсягу виручки за видами діяльності
в 2023 р. тис. грн**

№	Вид діяльності за КВЕД	Обсяг виручки, тис грн	Доля в % в загальному обсязі
1	64.92 Інші види кредитування	10174	28%
2	64.91 Фінансовий лізинг	18675	52%
3	64.99 Надання інших фінансових послуг	7190	20%
	Всього	36039	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Графічне зображення надано на рис. 2.3.



рис. 2.3 Структура виручки від реалізації по видах діяльності

Джерело: створено автором на основі [32]

У 2023 році фінансовий лізинг забезпечив найбільшу частку виручки — 52% (18 675,00 тис. грн), що вказує на його ключову роль у бізнес-стратегії компанії, виручка від кредитування становила 10 174,00 тис. грн (28%), що свідчить про стабільний попит на цю послугу навіть у кризових умовах, а ось виручка від інших фінансових послуг склала 7 190,00 тис. грн (20%), демонструючи низький попит на цей сегмент.

Проаналізуємо динаміку виручки від реалізації послуг ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» за видами діяльності за КВЕД з 2021 по 2023 роки на рис 2.4.

Загальний обсяг виручки від реалізації робіт та послуг у ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» демонструє значне зниження протягом 2022–2023 років. У 2021 році виручка компанії становила 55 388,00 тис. грн. У 2022 році цей показник знизився на 17,28%, склавши 45 818,00 тис. грн, що свідчить про зменшення на 9 570,00 тис. грн порівняно з попереднім роком. У 2023 році тенденція до зниження продовжилася: виручка скоротилася на 21,34% порівняно з 2022 роком і становила 36 039,00 тис. грн, що на 9 779,00 тис. грн менше.



рис. 2.4. Виручка від реалізації за видами діяльності за КВЕД

Джерело: створено автором [32]

Загальний обсяг виручки від реалізації робіт та послуг у ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» демонструє значне зниження протягом 2022–2023 років. У 2021 році виручка компанії становила 55 388,00 тис. грн. У 2022 році цей показник знизився на 17,28%, склавши 45 818,00 тис. грн, що свідчить про зменшення на 9 570,00 тис. грн порівняно з попереднім роком. У 2023 році тенденція до зниження продовжилася: виручка скоротилася на 21,34% порівняно з 2022 роком і становила 36 039,00 тис. грн, що на 9 779,00 тис. грн менше.

Незважаючи на значні виклики, компанія демонструє приклад стабільності та здатності до зростання навіть за складних зовнішніх умов, зберігаючи лідерські позиції у сегменті фінансового лізингу та кредитування

Для комплексної оцінки стратегічного бізнес-середовища ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» застосовано STEP-аналіз. Цей інструмент дозволяє виявити соціальні, технологічні, економічні та політичні фактори, що впливають на діяльність підприємства. На основі проведеного аналізу було побудовано таблицю 2.13, у якій виділено основні фактори макросередовища та їхній вплив на компанію. Кожна група факторів складає 100%, й кожний показник оцінюється по 5 бальній шкалі: “п'ять” - сильний вплив, серйозна небезпека; ”одиниця” - відсутність впливу, загрози.

Таблиця 2.13

STEP-аналіз ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

Фактор	Вплив	Питом а вага	Оцінка	Опис
Політичні	11	1	9	
Законодавство	3	0,25	2	Жорсткі стандарти, обмеження в видах діяльності, введення нових вимог законодавства.
Державне регулювання діяльності на ринку фінансових послуг	3	0,25	2	Велике навантаження вимог до фінансових компаній, прирівняне до вимог банків, незважаючи, що це мікро підприємства

Продовження таблиці 2.13

Фактор	Вплив	Питом а вага	Оцінка	Опис
Військова агресія рф проти України	5	0,45	4	Військова агресія рф проти України та її жахливі наслідки
Соціальні	12	1	9	
Структура доходів і витрат	4	0,31	2	Зміна структури доходів і витрат населення.
Репутація компанії	5	0,38	4	Ставлення споживачів до компанії.
Реклама	3	0,31	3	Рекламна компанія, через інтернет ресурси
Економічні	9	1	5,5	
Рівень інфляції	2	0,22	1	Зростання рівня інфляції, що негативно впливає на діяльність підприємства
Курси валют	1	0,11	0,5	Падіння курсу національної валюти до основних валют світу (долар, євро)
Економічна ситуація	2	0,23	2	Криза у країні, зростання цін на усі види послуг та товари, зниження сплато спроможності.
Основні зовнішні витрати	4	0,44	2	Енергоносії, оренда, комунікації, сплата відсотків за кредитами.
Технологічні	8	1	6	
Розвиток технологій	4	0,5	3	Швидкий розвиток технологій може вимагати постійного оновлення обладнання та програмного забезпечення, що може вплинути на вартість послуг.
Вплив інтернету	4	0,5	3	Місце інтернету у розвитку комкомпанії

Джерело: розроблено автором

Таким чином після проведення STEP-аналізу, негативними чинниками макросередовища стали: зовнішні - військова агресія військової російської федерації проти України, та її наслідки(оцінка 4), державне регулювання на ринку фінансових послуг небанківських установ, жорсткі стандарти, обмеження в видах діяльності, введення нових вимог законодавства(оцінки 2); економічні, зокрема зниження сплато спроможності, падіння курсу національної валюти,

економічна криза та політичні чинники(оцінка 2). Велике навантаження вимог до фінансових компаній, прирівняне до вимог банків, незважаючи на те, що це мікропідприємства, можуть вплинути на фінансові можливості підприємства, а зміна структури доходів і витрат населення також можуть вплинути на попит на послуги.

Проте позитивними чинниками стали: соціальні, зокрема це реклама(оцінка 3), зростання довіри споживачів та репутація компанії(оцінка 4).

Ці чинники сприяють утриманню позицій компанії на ринку. Спостерігається позитивний вплив і технологічних факторів, та саме: швидкий розвиток інтернету надає можливості для розширення каналів продажу та підвищення ефективності діяльності кампаній.

Проведений STEP-аналіз виявив як значні виклики так і перспективи для ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС». Попри негативний вплив зовнішніх, економічних і політичних факторів, компанія має можливості для розвитку завдяки використанню сучасних технологій, реклами та підтримці довіри споживачів. Комплексний підхід до управління впливом зовнішніх чинників забезпечить компанії стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на значні виклики, компанія демонструє приклад стабільності та здатності до зростання навіть за складних зовнішніх умов, зберігаючи лідерські позиції у сегменті фінансового лізингу та кредитування.

2.3. Аналіз та оцінка конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

У сучасному фінансовому секторі України ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» стикається зі значною конкуренцією, викликаною змінами ринку, глобалізацією та зростанням вимог клієнтів. Посилення конкурентної позиції підприємства вимагає системного підходу, який базується на аналізі внутрішніх можливостей, зовнішніх викликів та ефективному використанні конкурентних переваг.

Конкуентоспроможність компанії залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається оптимізацією використання технологій, успішною постановкою маркетингових служб, ефективним управлінням та низкою інших економічно-технічних параметрів діяльності компанії.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є ефективним інструментом для аналізу ринкової ситуації та визначення основних факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Ця модель дозволяє не лише оцінити вплив конкурентного середовища, але й сформулювати стратегію для розвитку нових та підтримки існуючих конкурентних переваг.

Згідно з теорією М. Портера, рівень конкуренції в галузі або сегменті ринку залежить від впливу п'яти ключових сил: загрози появи товарів-субститутів, рівня внутрішньогалузевої конкуренції, загрози нових конкурентів, впливу клієнтів і постачальників. У таблиці 2.14 наведено результати аналізу конкурентного середовища ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» із використанням цієї моделі.

Таблиця 2.14

**Аналіз впливу п'яти сил конкуренції на
ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
1.Поява нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єру	-високий рівень фінансових інвестицій		2	
		-регуляторні вимоги (НБУ посилив контроль)			3
		-концентрація активів у найбільших компаніях	1		
		- необхідність залучення постійних споживачів		2	
	Загроза цифрових фінтес-компаній	- нові технології знижують бар'єри входу, особливо в кредитному сегменті.		2	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,0		

Продовження таблиці 2.14

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
2.Загроза товарів-субститутів	Розвиток фінтех-іновацій	- альтернативні інструменти, такі як блокчейн, P2P-кредитування, можуть стати популярними.	1		
		- відсутність суттєвих відмінностей між основними конкурентами.			3
	Економічні фактори	- через війну та економічну нестабільність клієнти шукають гнучкіші та дешевші рішення			3
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{mз}$)			2,3		
3.Конкурентна сила покупців	Залежність від клієнтів	- ввисока залежність від бізнес-сегментів, які диктують умови.		2	
		- попит на цифрові послуги підвищує очікування клієнтів.	1		
		- висока мінливість доходів споживачів			3
	Торгівельна сила споживачів (bargaining power)	- зростання інформованості клієнтів			3
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,25		
4.Конкурентна сила постачальників	Фінансові ресурси	- інвестори та банки впливають на умови кредитування та фінансування		2	
	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- великі гравці отримують вигідніші умови			3
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)			2,5		
5. Інтенсивна конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Ринок консолідується :	-скорочення кількості компаній (з 998 у 2022 році до 559 у 2023)			3
	Конкуренція в сегментах	-зростають активів окремих гравців (+15%)			2
		- деякі зберігають стабільність		2	
		- досліджувані конкуренти не мають сильних конкурентних переваг			2
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2,25		

Джерело: розроблено автором

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища була застосована трибальна шкала: 1 бал — слабкий вплив, 2 бали — помірний вплив, 3 бали — сильний вплив.

На основі отриманих середніх значень сили впливу було розраховано коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища за формулою:

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 \cdot I_{\text{нк}} + 0,2 \cdot I_{\text{мз}} + 0,2 \cdot I_{\text{нок}} + 0,2 \cdot I_{\text{ност}} + 0,2 \cdot I_{\text{к}}$$

Для ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» цей коефіцієнт склав:

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 \cdot 2,0 + 0,2 \cdot 2,3 + 0,2 \cdot 2,25 + 0,2 \cdot 2,5 + 0,2 \cdot 2,25 = 2,26$$

Значення коефіцієнта 2,26 нижче порогу 2,5, що свідчить про складну конкурентну ситуацію для підприємства. Це значення вказує на суттєвий вплив конкурентного середовища, зокрема економічних і технологічних факторів.

Конкурентна сила постачальників (2,5) має найбільший вплив серед усіх сил, оскільки інвестори та банки значно впливають на умови кредитування, а великі гравці отримують вигідніші умови.

Загроза товарів-субститутів (2,3) та інтенсивність конкуренції (2,25) відображають зростання значення фінтех-інновацій та адаптивність існуючих компаній на ринку.

Сила покупців (2,25) також значна, зумовлена високою залежністю компанії від клієнтів, які диктують умови, та їхньою зростаючою інформованістю.

Загроза нових конкурентів (2,0) є менш суттєвою, оскільки високі вхідні бар'єри частково обмежують доступ нових гравців.

Одже, ключовими викликами є висока конкуренція серед постачальників фінансових ресурсів, Активний розвиток фінтех-інновацій, які створюють заміники традиційних фінансових послуг та зростаючі очікування клієнтів щодо швидкості та якості обслуговування.

Серед можливостей можна відзначити використання високих бар'єрів для входу нових конкурентів для закріплення своїх позицій та інвестування в інноваційні технології для покращення конкурентоспроможності шляхом

підвищення цифровізації послуг для задоволення очікувань клієнтів, пошуку вигідніші умови кредитування та фінансування, розширюючи коло партнерів, підвищувати рівень обслуговування клієнтів через персоналізовані фінансові продукти та покращення взаємодії та впроваджувати стратегії, спрямовані на збереження та розширення клієнтської бази.

Потенційними конкурентами ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» на ринку фінансових послуг у місті Києві є такі компанії:

ТОВ «АТОМ ФІНАНС»,

ТОВ «ДЕАЛ ФІНАНС ГРУП»,

ТОВ «СІСТЕМІНВЕСТ»,

ТОВ «ТРАСТ ФІНАНС»

Вищезазначені конкуренти - це компанії, що займаються тим самим бізнесом, що й ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» і працюють на тому самому географічному ринку. Перелічені вище компанії є основними конкурентами компанії, що досліджуються.

Для ретельного проаналізувати конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» проведемо оцінку його діяльності відносно основних конкурентів за допомогою методики бального оцінювання з використанням даних з офіційних сайтів експертної оцінки діяльності компаній у розрізі співвідношення спільних критеріїв: Позиції конкурентів на ринку; Оборотноість активів; Загальна фінансова стійкість, Поточна ліквідність; Маркетингова діяльність(Таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

**Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»
за критеріями**

Критерії	Вага	Китерії	Бальна оцінка					Зважена оцінка				
			ТОВ «ФК СОНАТА» ФІНАНС»	ТОВ «АТОМ» ФІНАНС	ТОВ»ДЕАЛ» ФІНАНС"	ТОВ «СІСТЕМ» ІНВЕСТ	ТОВ «ТРАСТ» ФІНАНС	ТОВ «ФК СОНАТА» ФІНАНС»	ТОВ «АТОМ» ФІНАНС	ТОВ»ДЕАЛ» ФІНАНС"	ТОВ «СІСТЕМ» ІНВЕСТ	ТОВ «ТРАСТ» ФІНАНС
Позиції конкурентів на ринку	0,12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Коефіцієнт автономії	57	32	21	16	16	1	0,56	0,37	0,28	0,28
Оборотність активів	0,18	Коефіцієнт оборотності активів і балансу	52	46	8	41	62	0,84	0,74	0,13	0,66	1
Загальна фінансова стійкість	0,18	Коефіцієнт фінансової стійкості	48	78	61	53	52	0,62	1	0,78	0,68	0,67
Поточна ліквідність	0,22	Корефіцієнт поточної ліквідності	46	66	53	39	40	0,70	1	0,80	0,59	0,61
Маркетингова діяльність	0,26	Ефективність роботи капіталу	25	48	122	77	19	0,21	0,39	1	0,63	0,16
		% фінлізингу	32	38	38	34	40	1	1,19	1,19	1,06	1,25
		% кредитування	32	38	38	34	40	1	1,19	1,19	1,06	1,25
Середній бал			41,7	49,4	48,7	45,2	32,3	0,76	0,87	0,78	0,70	0,74
Всього			292	346	341	226	294	5,35	6,08	5,48	4,92	5,15
Середній рівень критеріїв (сума / кількість)								3,86				
Відносний рівень критеріїв (сума / сер.рівень)								1,00				

Джерело: створено автором на підставі електронних джерел [29]

Зважений рейтинг конкурентоспроможності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» склав 5,35 бали і знаходиться на 3 місці серед своїх основних конкурентів.

Далі, переведемо отримані дані у бальну систему за допомогою багатокутника.

Отримані результати наведені в малюнку 2.5.

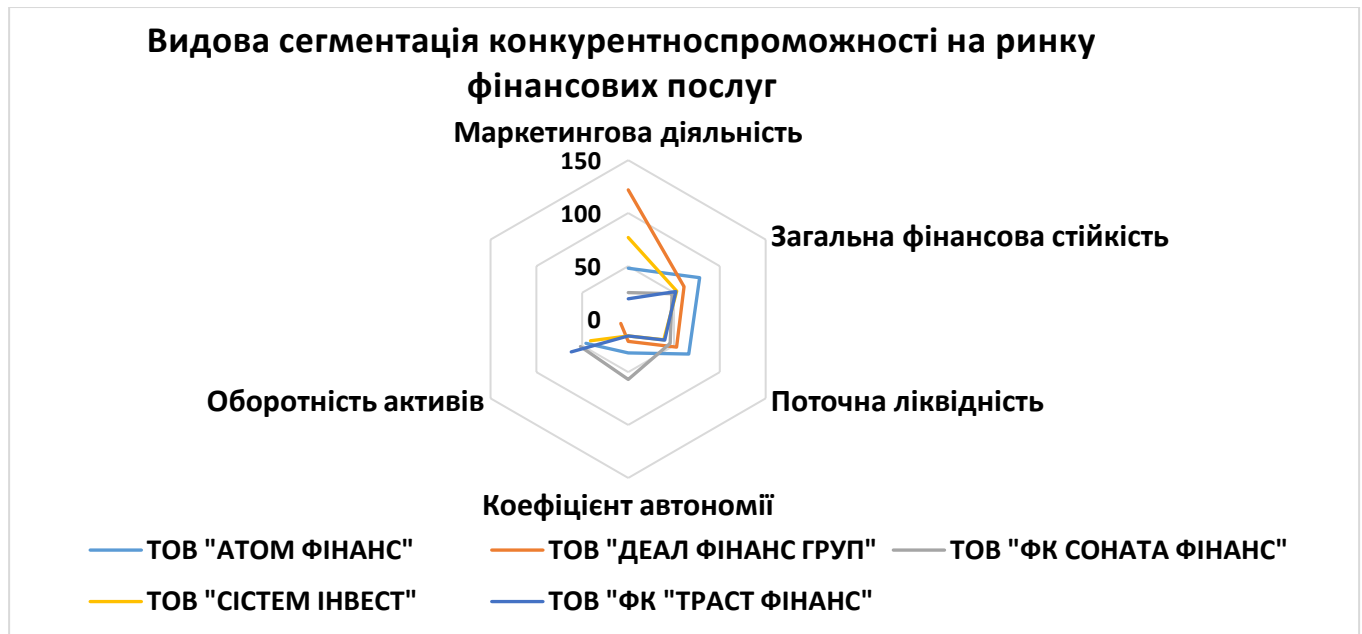


рис. 2.5. Видова сигментація конкурентоспроможності на ринку на ринку фінансових послуг

Джерело: створено автором на основі [29]

ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» і демонструє здатність адаптуватися до складних ринкових умов, проте подальше зростання залежатиме від ефективності впровадження інновацій, взаємодії з клієнтами та партнерськими структурами.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

3.1. Обґрунтування напрямів посилення конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

Проведення стратегічної діагностики є важливим етапом у розвитку підприємства, який дає змогу керівництву оцінити поточний стан компанії, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого зростання.

SWOT-аналіз допомагає систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, зокрема:

- Внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) — оцінюють ресурсну базу, кваліфікацію персоналу, ефективність управління та ін.
- Зовнішні фактори (можливості та загрози) — враховують економічну ситуацію, законодавчі зміни, рівень конкуренції тощо.

Цей аналіз дає змогу виявити ключові напрями для розвитку підприємства і вдосконалення його стратегій (Табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища	Рекомендовані стратегії
Можливості (О): 1. Підвищення попиту на фінансові послуги 2. Використання сучасних технологій. 3. Розширення спектра фінансових послуг. 4. Розширення клієнтської бази через маркетинг.	Сильні сторони (S): 1. Висока репутація та надійність. 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Дотримання всіх законодавчих вимог. 4. Збалансована фінансова політика.	Стратегії росту (S+O): - Розширення спектра послуг для задоволення потреб різних сегментів клієнтів. - Впровадження FinTech-рішень для підвищення якості обслуговування. - Розробка програм лояльності для утримання клієнтів.

Загрози (Т): 1. Економічна нестабільність у країні. 2. Воєнні дії на території України. 3. Зміни законодавчих вимог.	Слабкі сторони (W): 1. Недостатній рівень реклами. 2. Низька автоматизація бізнес-процесів. 3. Залежність від кількох ключових клієнтів.	Стратегії стабілізації (S+T, W+T): - Адаптація до нових умов через розробку цифрових платформ та дистанційних послуг. - Диверсифікація послуг для зменшення залежності від ключових клієнтів. - Оптимізація витрат через автоматизацію.
--	--	---

Джерело: розроблено автором

Висновки за результатами SWOT-аналізу надані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Висновки за результатами SWOT-аналізу ТОВ «ФК СОНАТА»

Категорія	Опис	Висновок
Аналіз внутрішнього середовища		
Сильні сторони (S):	• Високий імідж компанії на ринку фінансових послуг. • Висока кваліфікація персоналу, що забезпечує ефективне управління. • Збалансована фінансова політика та дотримання вимог законодавства. • Наявність власного капіталу та фінансових цілей. • Надійність і відповідальність перед клієнтами..	Компанія має міцні конкурентні позиції завдяки високій репутації та ефективному управлінню. Це основа для подальшого розвитку інноваційних продуктів і посилення диференціації на ринку
Слабкі сторони (W)	• Недостатній рівень реклами та маркетингової комунікації. • Низький рівень автоматизації бізнес-процесів. • Залежність від кількох ключових клієнтів, що створює ризик втрати доходів. • Недостатній розвиток цифрових платформ	Слабкі сторони компанії обмежують її можливості для ефективного зростання та масштабування. Маркетингова стратегія потребує посилення, а бізнес-процеси – автоматизації.

Категорія	Опис	Висновок
	Аналіз зовнішнього середовища	
Можливості (О)	• Зростання попиту на фінансові послуги серед малого та середнього бізнесу. • Впровадження інноваційних технологій для підвищення якості послуг. • Розширення спектра послуг (факторинг, фінансовий лізинг, мікрокредитування). • Залучення нових клієнтів через активізацію рекламної діяльності. • Посилення брендингу та цифрового маркетингу для підвищення впізнаваності.	
Загрози (Т)	• Воєнні дії в Україні, що знижують економічну активність населення та бізнесу. • Економічна нестабільність і низька платоспроможність клієнтів. • Підвищення вимог законодавства, що ускладнює умови діяльності. • Посилення конкуренції з боку інших фінансових компаній і фінтех-платформ.	Зовнішні можливості відкривають перспективи для розвитку через інновації та маркетинг, однак загрози потребують адаптації бізнес-моделі до мінливих умов.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз дає змогу глибше зрозуміти внутрішній потенціал компанії та вплив зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу можливо зробити висновок що ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїм сильним сторонам, таким як високий імідж, ефективний менеджмент і надійність. Проте існують ризики, пов'язані із зовнішніми загрозами, зокрема економічною кризою та високою конкуренцією в галузі. Ці фактори вимагають стратегічного перегляду напрямів розвитку та зміцнення конкурентних переваг. На основі проведеного аналізу сильних і

слабких сторін, можливостей і загроз, сформульовано стратегічні напрями для вдосконалення маркетингу, диференціації та інноваційного розвитку. (Табл.3.3.):

Таблиця 3.3

Основні стратегічні напрями розвитку ТОВ «ФК СОНАТА

Напрямок	Заходи
1. Диверсифікація фінансових послуг	• Розширення спектра послуг (факторинг, мікрокредитування, фінансовий лізинг) для залучення малого та середнього бізнесу. • Розробка спеціалізованих кредитних програм для аграрного сектору, стартапів та ІТ-компаній.
2. Інноваційність та цифрова трансформація	• Автоматизація бізнес-процесів через FinTech-рішення. • Розробка мобільного додатку для оформлення послуг і зручної комунікації з клієнтами. • Використання Big Data для аналізу клієнтської поведінки та персоналізації послуг.
3. Посилення клієнтоорієнтованості	• Впровадження програм лояльності з бонусами та акціями для постійних клієнтів. • Інтеграція CRM-системи для покращення управління відносинами з клієнтами. • Проведення тренінгів для персоналу, орієнтованих на якісне обслуговування.
4. Маркетинг та брендинг	• Інвестиції у рекламні кампанії з акцентом на конкурентні переваги (гнучкі умови кредитування, якість послуг). • Активізація присутності в соціальних мережах та покращення SEO для підвищення впізнаваності бренду. • Участь у соціальних ініціативах для формування позитивного іміджу.
5. Оптимізація внутрішніх процесів	• Використання KPI для моніторингу ефективності бізнесу та персоналу. • Скорочення операційних витрат через автоматизацію рутинних процесів. • Інвестиції в кібербезпеку для захисту даних клієнтів.

Джерело: складено автором

Запропоновані стратегічні напрями розвитку підприємства сприятимуть:
(Табл.3.3.)

Таблиця 3.3

Очікувані результати

Результат	Опис
Розширення ринкової частки	• Залучення нових клієнтів через розширення спектра послуг і покращення маркетингових активностей.
Покращення фінансових результатів	• Зниження витрат через автоматизацію та оптимізацію внутрішніх процесів.
Зміцнення конкурентної позиції	• Використання сучасних технологій для підвищення якості обслуговування.
Адаптація до зовнішніх викликів	• Готовність до змін у законодавстві та умовах економічної нестабільності.

Джерело: складено автором

Для посилення конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» слід зосередитися на трьох ключових напрямках: маркетинг, диференціація та інноваційний розвиток.

1. Маркетингова стратегія підвищить впізнаваність бренду та розширить клієнтську базу.
2. Диференціація послуг створить унікальні конкурентні переваги та підвищить лояльність клієнтів.
3. Інноваційний розвиток забезпечить автоматизацію процесів, підвищить ефективність роботи та конкурентоспроможність.

Реалізація запропонованих стратегій дозволить компанії адаптуватися до зовнішніх викликів, розширити ринкову частку та зміцнити фінансову стабільність на довгострокову перспективу.

3.2. Розробка заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

У сучасних умовах динамічного розвитку світової та національної економіки фінансові установи стикаються з постійними викликами, які потребують швидкої адаптації до мінливого середовища.

Збільшення конкуренції, технологічний прогрес, глобалізація фінансових ринків, а також політичні й економічні чинники вимагають від компаній перегляду традиційних підходів до стратегічного планування та операційної діяльності.

ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» як учасник небанківського фінансового сектору України оперує в складних і турбулентних умовах. Воєнні дії, економічна нестабільність, падіння платоспроможності населення та посилення регуляторних вимог створюють додаткові загрози для діяльності підприємства. Водночас, трансформація фінансового ринку відкриває нові перспективи для зростання завдяки технологічним інноваціям, розширенню спектру послуг та глибокому вивченню потреб клієнтів. Для забезпечення ефективності діяльності фінансової установи у мінливій ринковій ситуації необхідно застосовувати інноваційні та нетрадиційні рішення для вирішення як стратегічних, так і операційних завдань.

Фінансові установи більше не можуть спиратися виключно на традиційні методи ведення бізнесу. Конкурентні переваги тепер визначаються не лише високою якістю обслуговування чи гнучкістю кредитних програм, але й здатністю до інновацій, оперативного управління ризиками та ефективної комунікації зі споживачами. Переорієнтація бізнес-стратегій на клієнтоорієнтований підхід, персоналізацію продуктів і впровадження FinTech-рішень стає основою для подальшого розвитку фінансових компаній.

Стратегічний підхід для фінансової компанії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» передбачає орієнтацію не лише на створення фінансових продуктів, а й на глибоке вивчення потреб клієнтів шляхом аналізу ринку, вподобань та змін

у фінансових запитах споживачів. Підвищення конкуренції на ринку вимагає від фінансових компаній шукати нові способи оптимізації діяльності для зміцнення позицій та адаптації до викликів.

Конкурентна стратегія ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» повинна поєднувати в собі глибокий аналіз ринку, орієнтацію на потреби клієнтів та використання сучасних інноваційних інструментів. Саме стратегічний підхід, спрямований на розширення спектру послуг, посилення диференціації та цифрову трансформацію, дозволить компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, а й досягти нового рівня ефективності та стійкості.

Стратегія на ринку фінансових послуг є загальним планом дій, який визначає пріоритети стратегічного розвитку, ресурсну базу та етапи реалізації цілей.

Основними завданнями є:

1. Виведення компанії на якісно новий рівень через інновації та підвищення конкурентоспроможності.
2. Збереження та розширення клієнтської бази, орієнтованої на реальні потреби споживачів.
3. Пропозиція послуг, які відповідають поточним запитам ринку та забезпечують довгостроковий попит у майбутньому.

Важливо зазначити, що вибір конкурентної стратегії визначається природою фінансових продуктів, їх ціновою політикою, інноваційністю, а також особливостями взаємодії компанії з клієнтами під час надання послуг.

При обґрунтуванні напрямів посилення конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, особливу увагу ми приділили розробці маркетингових стратегій, стратегії диференціації та інноваційного розвитку, які, на наш погляд, допоможуть компанії адаптуватися до викликів сучасності, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокове зростання.

Запропоновані конкурентні стратегії сприятимуть посиленню конкурентоспроможності компанії, розширенню клієнтської бази та досягненню стратегічних цілей у мінливих умовах фінансового ринку України (Табл. 3.4.)

Таблиця 3.4.

**Напрями та результати впровадження конкурентних стратегій
ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»**

Стратегія	Мета	Опис	Очікувані результати
Маркетингові стратегії	Залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності компанії та формування лояльної клієнтської бази.	• Розширення цифрового маркетингу через SEO та таргетовану рекламу. • Підвищення впізнаваності бренду через соціальні кампанії та спонсорство. • Покращення клієнтоорієнтованості завдяки програмам лояльності.	• Збільшення клієнтської бази. • Підвищення впізнаваності бренду. • Зростання доходів завдяки новим клієнтам.
Стратегія диференціації	Створення унікальної пропозиції для різних клієнтських груп та посилення конкурентних переваг.	• Розробка унікальних фінансових продуктів для МСБ, стартапів та агросектору. • Індивідуалізація пропозицій для різних клієнтських сегментів. • Оптимізація обслуговування через підвищення кваліфікації персоналу.	• Розширення спектра послуг. • Підвищення задоволеності клієнтів. • Зміцнення позицій на ринку.
Стратегія інноваційного розвитку	Підвищення ефективності діяльності компанії через інноваційні технології та автоматизацію.	• Автоматизація бізнес-процесів • Впровадження Big Data для аналізу клієнтської поведінки. • інвестування у кібербезпеку.	• Скорочення операційних витрат. • Підвищення швидкості обслуговування. • Збільшення безпеки даних.

Джерело: розроблено автором

Завдяки реалізації цих стратегій ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» зможе:

1. Розширити клієнтську базу через індивідуалізовані фінансові продукти.
2. Підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів за допомогою ефективних маркетингових заходів.
3. Оптимізувати бізнес-процеси через автоматизацію та технологічні інновації.
4. Зміцнити стійкість компанії до зовнішніх загроз завдяки системам управління ризиками та антикризовим стратегіям.

Таким чином, інтеграція маркетингових інструментів, стратегії диференціації та інноваційного розвитку дозволить ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільне зростання та ефективно адаптуватися до умов сучасного фінансового ринку.

Стратегії передбачають:

1. Стратегія диференціації для ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» передбачає створення унікальних фінансових продуктів, орієнтованих на різні клієнтські сегменти. Це може включати кредитні програми для малих і середніх підприємств, стартапів та аграрного сектору, а також короткострокові продукти для фізичних осіб. Застосування персоналізованих підходів до різних категорій клієнтів, таких як молоді підприємці, ІТ-фахівці та фермери, сприятиме розширенню клієнтської бази. Завдяки орієнтації на конкретні потреби споживачів компанія може значно підвищити рівень лояльності, що своєю чергою сприятиме зростанню доходів і зміцненню позицій на ринку.

2. Маркетингові стратегії для ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, покращення клієнтоорієнтованості та збільшення охоплення ринку. Основні заходи включають:

- Організацію соціальних кампаній та спонсорство ініціатив, які формують позитивний імідж компанії.
- Моніторинг конкурентів: аналіз дій основних гравців ринку для розробки ефективних контрзаходів.
- Впровадження програм лояльності: механізми на кшталт кешбеку або знижок для постійних клієнтів сприятимуть підвищенню рівня задоволеності споживачів та їх лояльності до компанії.
- Розширення цифрового маркетингу: використання SEO-оптимізації для веб-сайту, таргетованої реклами та активної присутності в соціальних мережах. Ці інструменти дозволять збільшити охоплення ринку та залучити нових клієнтів через онлайн-канали.
- Організацію рекламних кампаній, акцентованих на конкурентні переваги компанії, такі як гнучкі умови кредитування та висока якість обслуговування.

3. Стратегія інноваційного розвитку для ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» передбачає використання сучасних технологій для оптимізації операційної діяльності та підвищення ефективності роботи компанії. Основні напрями включають:

- Автоматизацію операцій: впровадження сучасного програмного забезпечення дозволить скоротити операційні витрати, прискорити процес обслуговування клієнтів та зменшити ймовірність помилок.
- Підвищення професійного рівня персоналу: проведення тренінгів і семінарів сприятиме розвитку навичок співробітників і покращенню якості обслуговування.
- Автоматизацію систем управління ризиками: використання сучасних алгоритмів та штучного інтелекту для оцінки кредитоспроможності клієнтів та виявлення потенційних ризиків.

- Розробку антикризових стратегій: створення планів дій на випадок несприятливих змін ринкових умов дозволить підприємству оперативно адаптуватися до викликів та зберегти стабільність.

- Інвестиції у цифрову безпеку: посилення кіберзахисту для забезпечення безпеки даних клієнтів, що підвищить рівень довіри до компанії.

На підставі проведеного консультування з провідними фахівцями підприємства було розраховано витрати та терміни виконання робіт для впровадження запропонованих стратегій. Результати консультацій наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати та терміни реалізації запропонованих стратегій
розвитку підприємства**

№	Зміст рекомендації	Ціна реалізації проекту (грн)	Терміни реалізації
1	Стратегія диференціації	100 000	3 місяць
2	Маркетингові стратегії	180 000	6 місяців
3	Стратегія інноваційного розвитку	350 000	12 місяців

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз дозволив зробити наступні висновки:

1. Найбільш доступною з точки зору вартості є стратегія диференціації, яка потребує 100 тис. грн і може бути реалізована протягом 3 місяців. Вона є швидким рішенням для розширення клієнтської бази через індивідуалізацію продуктів.

2. Найбільш витратною є стратегія інноваційного розвитку, реалізація якої потребує 350 тис. грн та 12 місяців. Незважаючи на високу вартість, вона забезпечує довгострокові конкурентні переваги завдяки автоматизації процесів і впровадженню сучасних технологій.

3. Маркетингові стратегії мають помірну вартість – 180 тис. грн і вимагають 6 місяців на реалізацію. Ця стратегія поєднує швидкі результати з можливістю охоплення широкого ринку та підвищення впізнаваності компанії.

Також на підставі аналізу цієї таблиці можна рекомендувати керівництву підприємства створити додаткову штатну одиницю маркетолога для покращення інтернет маркетингу, що буде максимально ефективно для бюджету компанії сприятиме залученню потенційних споживачів.

Серед запропонованих стратегій оптимальним вибором для ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» є маркетингові стратегії, зокрема розширення цифрового маркетингу. Використання SEO-стратегії, таргетованої реклами та активного просування в онлайн-середовищі дозволить досягти значного охоплення ринку в короткий та середньостроковий періоди як під час військового часу, так і в післявоєнний період.

Обґрунтування вибору стратегії:

Основні переваги реалізації маркетингової стратегії:

1. Підвищення впізнаваності компанії завдяки ефективному брендингу та рекламним кампаніям.
2. Залучення нових клієнтів через розширення комунікаційних каналів та цифровий маркетинг.
3. Збільшення прибутку завдяки розширенню клієнтського сегмента і зростанню попиту на послуги.
4. Оптимізація витрат на просування, оскільки онлайн-маркетинг є більш гнучким та ефективним у порівнянні з традиційними методами.
5. Умови реалізації маркетингової стратегії

Для успішного впровадження маркетингової стратегії необхідно:

- чітко розроблений стратегічний план, що охоплює всі етапи маркетингової діяльності.
- єдина маркетингова інформаційна система, яка дозволяє відстежувати ефективність заходів і приймати обґрунтовані рішення.

- функціональний підрозділ з маркетингу, відповідальний за планування, виконання та моніторинг рекламних кампаній і просування бренду.

Наш вибір маркетингової стратегії в якості рекомендацій підприємству обумовлено також його ролью у сучасних умовах, а саме:

Сучасні фінансові ринки дедалі більше орієнтуються на маркетинг і цифрові технології як ключові ресурси для зростання. Розширення каналів комунікації через глобальну мережу Інтернет дозволяє компаніям максимально охопити свою цільову аудиторію, що є критичним для ефективного функціонування у мінливих умовах.

Споживачі надають перевагу компаніям із позитивним корпоративним брендом завдяки довірі та задоволеності обслуговуванням. Маркетингова стратегія, орієнтована на впізнаваність, якість обслуговування та лояльність клієнтів, дозволить ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» зміцнити свої позиції на ринку.

Комплексна реалізація маркетингової стратегії та підтримка заходів з цифрової трансформації забезпечить:

1. Охоплення українського ринку за допомогою ефективного онлайн-просування.
2. Збільшення кількості клієнтів та розширення клієнтського сегмента.
3. Покращення фінансових показників підприємства за рахунок зростання прибутків.
4. Зміцнення конкурентної позиції підприємства завдяки високому рівню впізнаваності та надійності бренду.

Таким чином, комплексний підхід до реалізації маркетингових стратегій та подальша інтеграція інноваційних рішень дозволить ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» підвищити ефективність діяльності, посилити свою конкурентоспроможність та досягти стабільного зростання навіть у складних ринкових умовах.

3.3.Оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

В сучасних умовах нестабільного та конкурентного ринку успішність фінансової компанії значною мірою залежить від стратегічного планування та впровадження ефективних маркетингових заходів. Зокрема, інтернет-маркетинг стає ключовим елементом для залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення прибутковості.

Основні переваги інтернет-маркетингу:

- глобальне охоплення: залучення широкої аудиторії незалежно від географічних обмежень.
- персоналізація та таргетинг: створення індивідуальних пропозицій для різних сегментів клієнтів.
- вимірність і аналітика: можливість відстеження ефективності кампаній за ключовими показниками (ctr, конверсія, roi).
- зниження витрат: порівняно з традиційними каналами маркетингу витрати на цифрові кампанії є нижчими.

За результатами аналізу поточного стану інтернет-маркетингу ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» було встановлено такі недоліки:

- недостатній розвиток seo-просування для залучення органічного трафіку.
- відсутність активної присутності в соціальних мережах для популяризації послуг.
- неефективна контекстна реклама та таргетинг.
- відсутність direct-mail розсилок, які є важливим інструментом для повторного залучення клієнтів.

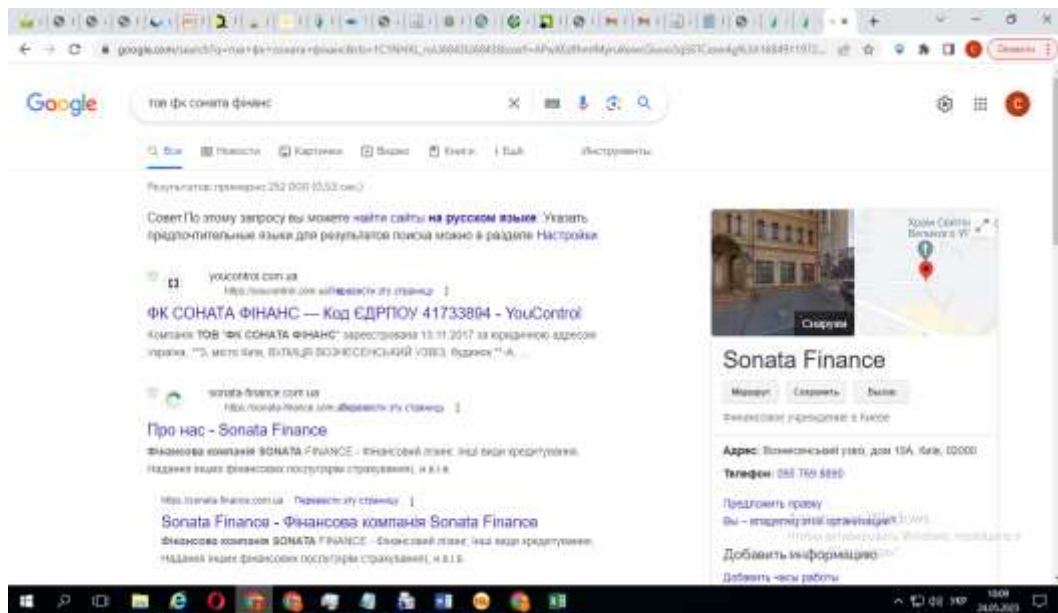


рис 3.1. Оголошення запиту ТОВ ФК СОНАТА ФІНАНС»

Джерело: створено автором.

Відвідувачі веб-сайту фінансової установи мають повний функціональний загальнодоступний, та зручний для використання, доступ до інформації про компанію, інформацію про фінансовий стан компанії її структуру, види послуг та правила їх надання. Контент сайту – необхідний та цікавий для споживачів.

Оскільки, компанія недостатньо увагу приділяє рекламі, то основним напрямками роботи буде налагодження необхідної реклами фінансових послуг та переваги отримання її саме в ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» шляхом, удосконалення SEO, оптимізації сайту компанії, ведення контекстної та таргетингової реклами .

Рекламу в інтернет ресурсі доцільно використовувати для залучення нових потенційних клієнтів, орієнтуючись, на свою цільову аудиторію для посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

Для покращення ситуації було розраховано витрати на залучення підрядників та впровадження інтернет-маркетингових заходів.(Табл. 3.6.)

Таблиця 3.6

**Підрядники та кошторис на поліпшення інтернет-маркетингу
ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» на один місяць, грн.**

№	Захід	Витрати на залучення ІТ-компанії	Витрати на введення штатної одиниці
1	SEO-просування	44 000,00	10 000,00
2	Оптимізація сайту	34 000,00	10 000,00
3	Ведення контекстної реклами	18 000,00	8 000,00
4	Таргетингова реклама	18 000,00	8 000,00
Всього		114 000,00	36 000,00

Джерело: створено автором.

Висновок: Витрати на залучення ІТ-компанії (114 000,00 грн на місяць) значно перевищують вартість утримання штатного маркетолога (36 000,00 грн). Це дозволяє зробити висновок про доцільність створення додаткової штатної одиниці, що дозволить зменшити витрати та ефективно реалізувати заходи.

Побудуємо математичну модель оцінки ефективності заходів для формування конкурентної стратегії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС». Вхідні дані для моделі надані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Вхідні дані для математичної моделі оцінки ефективності заходів для
формування конкурентної маркетингової стратегії**

ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

Напрямок робіт	Кількість залучених клієнтів за місяць (N)		
	песимістичний	реальний	оптимістичний
SEO-просування та оптимізація сайту	10 клієнтів (30 580 грн)	20 клієнтів (61 160 грн)	30 клієнтів (91 740 грн)
Контекстна та таргетингова реклама	20 клієнтів (61 160 грн)	30 клієнтів (91 740 грн)	40 клієнтів (122 320 грн)
Всього	30 клієнтів (91 740 грн)	50 клієнтів (152 900 грн)	70 клієнтів (214 060 грн)

Джерело: створено автором.

Дохід від одного клієнта (P): 3 058 грн.

Витрати на реалізацію заходів (C): 432 000 грн на рік.

Формули для розрахунку:

1. Загальний дохід (D): $D = (N_{SEO} + N_{Ad}) \cdot P \cdot 12$

де N_{SEO} – кількість клієнтів від SEO-просування,

N_{Ad} – кількість клієнтів від реклами,

12 – кількість місяців у році.

2. Чистий прибуток (P_{profit}): $P_{profit} = D - C$

3. Рентабельність продажів (ROS): $ROS = (P_{profit} / D) \cdot 100\%$

4. Рентабельність інвестицій (ROI): $ROI = (P_{profit} / C) \cdot 100\%$

Результати моделювання:

Песимістичний сценарій:

1. Дохід (D): $D = (10 + 20) \cdot 3058 \cdot 12 = 1\,104\,880$ грн.

2. Чистий прибуток (P_{profit}): $P_{profit} = 1\,104\,880 - 432\,000 = 672\,880$ грн.

3. Рентабельність продажів (ROS): $ROS = (672\,880 / 1\,104\,880) \cdot 100\% = 61\%$.

4. Рентабельність інвестицій (ROI): $ROI = (672\,880 / 432\,000) \cdot 100\% = 1,55\%$.

Реальний сценарій:

1. Дохід (D): $D = (20 + 30) \cdot 3058 \cdot 12 = 1\,836\,480$ грн.

2. Чистий прибуток (P_{profit}): $P_{profit} = 1\,836\,480 - 432\,000 = 1\,404\,480$ грн.

3. Рентабельність продажів (ROS): $ROS = 1\,404\,480 / 1\,836\,480 \cdot 100\% = 76\%$.

4. Рентабельність інвестицій (ROI): $ROI = 1\,404\,480 / 432\,000 \cdot 100\% = 3,25\%$.

Оптимістичний сценарій:

1. Дохід (D): $D = (30 + 40) \cdot 3058 \cdot 12 = 2\,568\,080$ грн.

2. Чистий прибуток (Profit): $P_{profit} = 2\,568\,080 - 432\,000 = 2\,136\,080$ грн.

3. Рентабельність продажів (ROS): $ROS = 2\,136\,080 / 2\,568\,080 \cdot 100\% = 83\%$

4. Рентабельність інвестицій (ROI): $ROI = 2\,136\,080 / 432\,000 \cdot 100\% = 4,94\%$.

Зведені результати розрахунку ефективності заходів для формування конкурентної стратегії ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» представлено в таб.3.8

Таблиця 3.8.

**Математична модель ефективності заходів маркетингової стратегії
ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»**

Показник	Песимістичний сценарій	Реальний сценарій	Оптимістичний сценарій
Дохід (тис. грн)	1 104,88	1 836,48	2 568,08
Чистий прибуток (тис. грн)	672,88	1 404,48	2 136,08
Рентабельність продажів (ROS, %)	61%	76%	83%
Рентабельність інвестицій (ROI, %)	1,55%	3,25%	4,94%

Джерело: розраховано автором

При песимістичному сценарію компанія отримає мінімальний дохід 1 104 880 грн і чистий прибуток 672 880 грн із ROI 1,55%, що підтверджує рентабельність інвестицій навіть за несприятливих умов.

За умови реалізації реального сценарію дохід становитиме 1 836 480 грн, прибуток – 1 404 480 грн, а ROI – 3,25%, що є привабливим для реалізації.

За оптимістичним сценарієм максимальний дохід складе 2 568 080 грн, чистий прибуток – 2 136 080 грн із ROI 4,94%.

Реалізація запропонованих заходів підтверджує доцільність інвестицій у маркетингову стратегію. Інтернет-маркетинг сприятиме збільшенню прибутковості, покращенню конкурентних позицій та підвищенню впізнаваності бренду.

Побудуємо порівняльну математичну модель за обраними нами стратегічними напрямками розвитку підприємства для економічного

обґрунтування вибору маркетингової стратегії на основі порівняльної математичної моделі, для цього врахуємо такі аспекти:

1. Фінансова ефективність (ROI та рентабельність)

Маркетингова стратегія показує високий потенціал ROI навіть за помірних інвестицій. Наприклад, за реальним прогнозом ROI маркетингової стратегії становить **3,25%**, що є привабливим показником. У той час як стратегія інноваційного розвитку потребує значних витрат (350 тис. грн), ROI на цьому напрямі може бути нижчим через тривалий період реалізації.

2. Термін реалізації

Маркетингова стратегія може бути реалізована протягом **6 місяців**, що робить її придатною для досягнення результатів у короткостроковій перспективі. Стратегія інноваційного розвитку вимагає 12 місяців, що робить її менш ефективною для швидкої адаптації до ринкових змін.

3. Прогнозована кількість клієнтів

Маркетингова стратегія забезпечує стабільний приріст клієнтів завдяки SEO, контекстній та таргетованій рекламі. Згідно з реальним прогнозом, ця стратегія може залучити **50 клієнтів на місяць**, що є вигідним для підтримання конкурентоспроможності.

4. Вартість реалізації

Маркетингова стратегія має помірні витрати в порівнянні з інноваційним напрямом (180 тис. грн проти 350 тис. грн). Це робить її фінансово доступнішою.

5. Вплив на брендинг та впізнаваність

Інтернет-маркетинг безпосередньо сприяє покращенню впізнаваності бренду. Ефективні рекламні кампанії, SEO та таргетинг мають позитивний вплив на корпоративний імідж, що підтверджується зростанням залучення клієнтів.

Розрахуємо середню рентабельність вкладень на 1 вкладену гривню (або ROI/грн).

Формула: $ROI/грн = \text{Чистий прибуток} / \text{Витрати}$

Для маркетингової стратегії:

$$ROI/грн = 1404 / 180 = 7,8 \text{ (реальний прогноз)}$$

Для стратегії диференціації:

$$ROI / грн = 1\,004 / 100 = 10,0$$

Для інноваційного розвитку:

$$ROI / грн = 1\,836\,350 = 5,24$$

Зведені дані наведемо у таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Економічного обґрунтування вибору маркетингової стратегії

Порівняльна математична модель

Показник	Маркетингові стратегії	Стратегія диференціації	Стратегія інноваційного розвитку
Витрати (тис. грн)	180.0	100.0	350.0
Прибуток (тис. грн)	1104.0	836.0	2568.0
Накопичений грошовий потік (тис. грн)	672.0	736.0	2136.0
Чистий прибуток (тис. грн)	672.0	736.0	2136.0
Рентабельність продажів (%)	61.0	70.0	83.0
Рентабельність інвестицій (ROI, %)	1.55	3.5	4.94

Джерело : розроблено автором

Одже, маркетингова стратегія має середню ROI на рівні 7,8 грн/грн вкладень, що є конкурентним показником. Хоча стратегія диференціації показує вищу ROI/грн (10), її ефект не такий тривалий і не забезпечує значного приросту клієнтів. Стратегія ж інноваційного розвитку має найнижчий ROI/грн через тривалий термін окупності, хоча забезпечує довгострокову стабільність.

Це ще раз підтверджує наш вибір маркетингової стратегії як оптимальної, оскільки вона поєднує:

1. Помірні витрати.
2. Швидку реалізацію.

3. Значний вплив на клієнтську базу та впізнаваність бренду.

4. Високий показник ROI, що підтверджує її ефективність у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Інтеграція маркетингової стратегії забезпечить ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» швидкий результат та зміцнення позицій на ринку навіть у складних економічних умовах.

Ефективність інтернет-маркетингу від реалізації заходів з SEO-просування, оптимізації сайту та рекламних кампаній може принести додатковий дохід від 672 тис. грн до 2 136 тис. грн на рік залежно від сценарію. Рентабельність, а саме показник ROI свідчить про ефективність інвестицій – від 1,55% до 4,94%, що підтверджує доцільність вкладень у розвиток інтернет-маркетингу.

Для реалізації запропонованих заходів, з урахуванням оптимізації витрат, найбільш економічно вигідним є створення штатної одиниці маркетолога, що дозволить знизити витрати на утримання до 36 тис. грн на місяць.

Впровадження удосконаленої інтернет-маркетингової стратегії є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС». Ефективне використання SEO-просування, контекстної та таргетингової реклами сприятиме зростанню клієнтської бази, збільшенню прибутку та покращенню впізнаваності бренду.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження було зроблено такі ключові висновки:

1. Визначено теоретичні основи формування конкурентної стратегії, які враховують сучасні концепції та методи. Проведено аналіз принципів, факторів та механізмів створення конкурентних переваг, а також методів їх оцінювання. З'ясовано, що успішна стратегія базується на глибокому розумінні ринкових потреб та здатності підприємства адаптуватися до мінливих умов.

2. Об'єкт дослідження ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС» спеціалізується на фінансовому лізингу для юридичних та фізичних осіб. Незважаючи на фінансові труднощі 2022 року, у 2023 році компанія показала позитивні тенденції: зростання чистого прибутку на 85% і збільшення валового прибутку. Проте зниження виручки на понад 40% з 2021 року, скорочення необоротних активів та довгострокового капіталу вказують на необхідність стратегічних рішень для стабілізації та розвитку.

3. Проведено аналіз бізнес-середовища. STEP-, SNW- та SWOT-аналізи виявили основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність і зниження платоспроможності населення, компенсуються можливостями, які відкриваються завдяки сучасним технологіям, активному маркетингу та зміцненню довіри споживачів.

Надані пропозиції стратегічних напрямів: на основі SWOT-аналізу було визначено напрями для вдосконалення маркетингу, диференціації та інноваційного розвитку.

Запропоновано зосередитися на маркетинговій стратегії, а саме розширення цифрового маркетингу, використання SEO-стратегії, таргетованої реклами та активного просування в онлайн-середовищі.

Щодо стратегії диференціації, доцільним є створення спеціалізованих кредитних програм для малих і середніх підприємств, стартапів, а також персоналізовані підходи до клієнтів.

В інноваційному напрямку запропоновано приділити увагу автоматизація процесів, впровадження FinTech-рішень та інвестиції в кібербезпеку.

4. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, а саме:

- За один рік реалізація запропонованих заходів може принести від 672 тис. грн (песимістичний сценарій) до 2 136 тис. грн (оптимістичний сценарій) додаткового прибутку.

- Показник ROI становить від 1,55% до 4,94%, що підтверджує доцільність інвестицій у розвиток інтернет-маркетингу.

Найекономічнішим рішенням є створення штатної одиниці маркетолога з витратами 36 тис. грн на місяць, що дозволяє оптимізувати витрати та покращити результати.

5. Реалізація удосконаленої інтернет-маркетингової стратегії є важливим кроком для зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС». Використання SEO-просування, контекстної та таргетингової реклами дозволить:

- Збільшити клієнтську базу.
- Підвищити прибутковість.
- Зміцнити репутацію та впізнаваність бренду.
- Адаптуватися до викликів сучасного ринку та забезпечити стабільне зростання в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії, забезпечуючи її стійкість та конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління — М: Економіка, 2007. - 443 с.
2. Батенко Л. Практичні підходи до підвищення ефективності організації виробничих процесів. Менеджер по персоналу : журнал. 2009. № 7. С. 59-67.
3. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління. Інноваційна економіка : журнал. №10, 2012, С. 109-115.
4. Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління . БІЗНЕС-ІНФОРМ : журнал. БИ-2-2013, С. 155-163.
5. Белова О. І. Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами, № 2, 2013, С. 52-57.
6. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві . Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. № 4. С. 74-81.с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_10
7. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2008. 478 с. 464-473.
8. Голяш І., І. Данилюк .Аналіз маркетингових ризиків підприємства/ Економічний аналіз. 2012. Т. 10(4). С. 59-62 с.
9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2011. 440 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_10
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.— К.: Центр учбової літератури,. 2011. 440 с.
11. Котлер Ф., К.Л. Келлер.Маркетинг менеджмент. СПб 2006.816 с
12. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>

13. Кублікова Т., Кузнецова І., Управління інноваційною діяльністю: формування альтернативних джерел розвитку підприємств України // Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. (ISSN 2219-4649). – Тернопіль – 2021. – № 4(126). – С. 36-45

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/view/78>

DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.04>

14. Кублікова Т. Кузнецова І., Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України // Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. (ISSN 2219-4649). – Тернопіль – 2022. – № 1(2022). – С. 58-70

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/view/79>

DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.01>

15. Кузнецова І., Малютенко О., Кублікова Т. Технологія використання експертних методів в процесі управління стратегічними ризиками діяльності зернопереробних підприємств // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. (ISSN 2409-9260). – Одеса: ОНЕУ. – 2019. – № 5(268). – С. 125-146

16. Кублікова Т. Кузнецова І., Інноваційні відношення як основа трансформаційних процесів економічних систем Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. (ISSN 2219-4649). – Тернопіль – 2023. – № 2(2023). – С. 32-43

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/view/84>

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.032>

17. Кублікова Т. Стратегії залучення прямих іноземних інвестицій як ключовий фактор успішного управління економічним розвитком// Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. (ISSN 2219-4649). – Тернопіль – 2024. – № 2(2024). – С. 30-40

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6018>

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.030>

18. Кублікова Т.Б., Кузнецова І.О. Організація інноваційної та інвестиційної діяльності: теорія та практика (Навчальний посібник) – Одеса: ОНЕУ, 2022. – С. 280

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18915>

19. Кублікова Т.Б., Кузнецова І.О. Практикум з дисципліни «Тренінг з прийняття управлінських рішень» електронне видання

<http://dl.oneu.edu.ua/course/view.php?id=600>

19. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

21. Окландер М.А., І.О. Жарськ. Поведінка споживача: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 208 с.

22. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ. - - 496 с..

23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегіческий менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: Банки та біржі, , 1998,- 578 с.

24. Закону України “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>;

25. Положення про ліцензування та реєстрацію надавачів фінансових послуг та умови провадження ними діяльності з надання фінансових послуг , затверджене Постановою НБУ №199 від 29.12.2023р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24122021_199;

26. Закон України про фінансовий лізинг від 14.12.2021 року №1953, зі змінами URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>

27. Закону України “Про споживче кредитування” [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19#Text>

28. _FC SONATAFINANS [Електронний ресурс] – Режим доступу: сайт [http:// https://sonata-finance.com.ua/](http://https://sonata-finance.com.ua/)

29. FC SONATAFINANS Всеукраїнський галузево- аналітичний центр.

URL:https://ukr-centr.com.ua/rate_2020_kr_nat?edrpou=41733894

30. Дані НБУ наглядова статистика URL:
<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>

31. Стасюк Ф., Л. Новошинська к.е.н., доцент ОДЕУ «Фінансовий ринок як об'єкт маркетингових досліджень»; інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. URL:
https://ufin.com.ua/analit_mat/gkr/076.htm.

32. Внутрішні документи ТОВ «ФК СОНАТА ФІНАНС»

33. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://fin-admin.com.ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html> ;

34. [Електронний ресурс] Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/20517829-c856-41f3-b0c1-2ac07f9fbaf5/content>};

35. Уманців Ю. М. Механізм економічної політики : навч. посіб. / Ю. М. Уманців, О. І. Міняйло, В. І. Косик. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. – 436 с.

36. Хміль Ф. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін. Вісник Тернопільського національного економічного університету : журнал. 2009. №1. С. 31-35.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209 Вчені записки Університету «КРОК» №4 (52), 2018 91

37. Щербина В. С. Господарське право України : навч. посіб. / В. С. Щербина. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 384 с.