

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «Управління конкурентоспроможністю суб'єкту господарювання в сучасних умовах»

Виконав здобувач 2 курсу, групи ЕП-24м
спеціальності 051 Економіка

Матвєєв Денис Олегович

Керівник к.е.н., доцент Поліщук Ірина Георгіївна

Рецензент д.е.н., проф. Шахно Альона Юріївна

м. Кривий Ріг
2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві
Матвєєву Денису Олеговичу

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю суб'єкту господарювання в сучасних умовах»

Керівник теми Поліщук Ірина Георгіївна, к. е. н, доцент

затверджені наказом по університету від “04” серпня 2025 р. № 567 с

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ТОВ «ЕТ» 2020-2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства, навчальна та періодична література, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.

– 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства; визначити класифікацію конкурентних стратегій; проаналізувати ринок сільськогосподарської техніки; виявити конкурентні позиції ТОВ «ЕТ»; оцінити систему управління конкурентоспроможністю підприємства; визначити пріоритетні напрями диверсифікації діяльності; надати економічне обґрунтування впливу диверсифікації на конкурентоспроможність ТОВ «ЕТ».

5. Перелік графічного матеріалу: Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ТОВ «ЕТ» за 2020-2024рр; Аналіз конкурентного середовища господарської діяльності; Оцінка ефективності управління конкурентоспроможності на підприємстві; ефективність запропонованих заходів управління конкурентоспроможністю.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Поліщук І.Г.	25.06.2025	29.09.2025
Розділ 2	доц. Поліщук І.Г..	25.06.2025	27.10.2025
Розділ 3	доц. Поліщук І.Г.	25.06.2025	20.11.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		10.12.2025

7. Дата видачі завдання « 25 » червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем, визначення теми роботи, видача завдання	25.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	11.08 – 01.09	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	02.09 – 06.09	виконано
4	Підготовка I розділу та подання його керівникові	08.09 – 29.09	виконано
5	Підготовка II розділу та подання його керівникові	30.09 – 27.10	виконано
6	Підготовка III розділу та подання його керівникові	28.10 – 20.11	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	20.11 – 30.11	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання кваліфікаційної роботи	01.12 – 06.12	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	згідно з розпорядженням ректора	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	07.12. – 13.12	виконано
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025	

Здобувач _____

Денис МАТВЄЄВ

Науковий керівник _____

Ірина ПОЛІЩУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Управління конкурентоспроможністю суб'єкту господарювання в сучасних умовах»»

Кваліфікаційна робота: 98 с., 43 табл., 25 рис., 5 формул, 31 джерел, 4 додатки.
Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності.
Мета роботи: є обґрунтування теоретичних засад, формування методичного підходу та розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності.
Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах диверсифікації.
Методи дослідження: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

У магістерській роботі розкрито сутність та методи управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням сучасної нормативної та правової літератури, посібників та наукових праць в періодичних виданнях

Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Ерідон Тех» та ринку, на якому функціонує досліджуване підприємство; здійснено аналіз його виробничо-господарської діяльності та техніко-економічних показників; Проведена оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що ТОВ «Ерідон Тех».

Розроблені рекомендації та пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності ТОВ «Ерідон Тех»: покупка ваговоза, постачання обладнання для роботоферм, сільськогосподарська техніка із агронавігацією, купівля ембріонів ВРХ. Плановий прибуток за інвестиційним проектом складе 108,2 млн.грн. що річно, рентабельність проекту 21,0. Тому він цілком може бути впроваджений у дію на даному підприємстві.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ,
РИНОК СІЛЬГОСПТЕХНІКИ, КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ, СИЛЬНІ ТА
СЛАБКІ СТОРОНИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентних стратегій підприємства	7
1.2. Основні характеристики конкурентоспроможності бізнесу	18
1.3. Аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування	24
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкту господарювання.	35
2.2. Комплексний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства	46
2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємством	57
Висновок до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТУ ГОСПОДАРЮВАННЯ	67
3.1. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності системи управління розвитком підприємства.	67
3.2. Організаційні заходи впровадження нового виду діяльності в систему управління підприємством.	74
3.3. Економічне обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємства.	87
Висновок до розділу 3.	91
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Сучасна світова економіка розвивається в умовах інтенсивної глобалізації, що призводить до зростання рівня конкуренції на всіх сегментах ринку, зокрема у сфері виробництва продукції виробничого призначення. За таких обставин здатність підприємств ефективно управляти міжнародною конкурентоспроможністю стає ключовою передумовою їхнього успішного функціонування. Лише ті вітчизняні підприємства, які вміють раціонально використовувати наявні ресурси, формувати стійкі конкурентні переваги та обирати результативні конкурентні стратегії, можуть розраховувати на гідне місце у світовому економічному просторі.

Динамічність і нестабільність національного бізнес-середовища, а також залежність підприємств від ринкової та політичної ситуації змушують їх гнучко реагувати на зміни, оновлювати напрямки діяльності, розширювати продуктову лінійку або навіть повністю переглядати профіль виробництва. При цьому зростає важливість не лише утримання наявного рівня конкурентоспроможності, а й її посилення завдяки впровадженню обґрунтованих конкурентних стратегій та удосконаленню механізмів їх реалізації.

Серед стратегій, що здатні істотно вплинути на міжнародні конкурентні позиції підприємства, особливе місце займає стратегія, яка базується на створенні інноваційної монополії та може передбачати диверсифікацію діяльності. Проблематика вибору напрямів і форм диверсифікації представлена у працях багатьох учених, зокрема І. Ансоффа, М. Дубиніної, М. Корінька, Б. Короля, Д. Липницького, Є. Мовицького, М. Портера, С. Попової, А. Стрікланда, А. Томпсона, О. Цогли та інших. Їх дослідження стосуються питань переналагодження виробництва, реструктуризації підприємств, оптимізації товарного портфеля та синергії між спорідненими видами діяльності.

Попри значний науковий доробок, низка теоретичних і методичних аспектів, пов'язаних із практичним використанням диверсифікації для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, залишається дискусійною. Вирішення цих питань є актуальним також для сучасної практики управління.

Саме це зумовило вибір теми даного дослідження та визначило його мету й завдання.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад, формування методичного підходу та розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства;
- визначити класифікацію конкурентних стратегій;
- дослідити вплив диверсифікації діяльності на рівень конкурентоспроможності;
- проаналізувати ринок сільськогосподарської техніки;
- виявити конкурентні позиції ТОВ «ЕТ»;
- оцінити систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити пріоритетні напрями диверсифікації діяльності;
- дослідити організаційні аспекти впровадження нового виду діяльності;
- надати економічне обґрунтування впливу диверсифікації на конкурентоспроможність ТОВ «ЕТ».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах диверсифікації.

Базою дослідження обрано ТОВ «Ерідон Тех».

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних

економічних методів: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний, економіко-статистичний, аналітичний, структурно-логічний, а також методи систематизації та узагальнення. Застосування цих методів дозволило сформулювати рекомендації та обґрунтувати підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та ефективності його диверсифікації.

Розрахунки в роботі виконувались з використанням програм Microsoft Excel версії XP Professional для Windows.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентних стратегій підприємства

Основа концепції конкуренції та пояснення її значення для розвитку ринку зумовлені поєднанням теорії конкуренції та теорії маркетингу. Єдність цих принципів, що складають основу теорії та наукового інструментарію дослідження, є незаперечною та підтверджена багатьма простими та практичними роботами.

Аналіз теорії маркетингу дозволяє стверджувати, що перші визначення конкуренції та конкуренції були запропоновані прихильниками маркетингу (Т. Манн, Дж. Локк, Ф. Бекон). Вивчаючи функціонування маркетингу, маркетингологи розглядали конкуренцію як силу, що рухає ринок, і пов'язували конкурентоспроможність продукції зі здатністю накопичувати вартість за рахунок ефективного збуту. Вони вважали, що основою конкуренції є здатність продати якомога більше продукції, що безпосередньо залежить від плану.

Прихильники школи вчених (Ф. Кене, В. Мірабо, Ж. Тюрго), які цікавилися сільським господарством, мали іншу точку зору. Згідно з їхніми теоріями, основою виробництва додаткових товарів були не початкові, а природні властивості ґрунту. Тому конкуренція в деяких послугах вважалася результатом власних зусиль. Ця концепція має деякі обмеження, оскільки не враховує історію економічної конкуренції, коли учасники змагалися на ринку за товари з різним значенням, але однаковою економічною силою.

Всебічний аналіз економічних процесів дав А. Сміт. Його класична теорія базується на принципі «невидимої руки» економіки, яка керує

конкуренцією та ринковою діяльністю. Сміт визначив конкуренцію як конкуренцію товарів або споживачів, яка виступає головним регулятором цін [1].

Інший підхід пропонує марксистська теорія (К. Маркс, Ф. Енгельс), яка відкидає ринковий метод конкуренції, зосереджуючись на рівному розподілі товарів та державному контролі над економікою.

Сучасна економічна теорія розглядає конкуренцію як невід'ємну частину економічної системи. Її функція полягає в регулюванні попиту та пропозиції, встановленні цін та зміні ринкових умов.

Зокрема, І. Ансофф визначає конкуренцію як процес економічної взаємодії між компаніями з метою отримання найкращих можливостей та збільшення прибутку [2]. Конкуренція – це багатогранне явище: вона є не лише економічною, а й соціальною та політичною, що є важливими для функціонування підприємства.

У літературі конкуренція визначається як «економічне змагання та боротьба різних учасників (зазвичай виробників) за найкращі способи виробництва та торгівлі, за експлуатацію максимальних вигода» [3, с. 340].

Еволюція концепції конкуренції призвела до розвитку теорії конкурентних переваг. У цьому дослідженні розглядаються фактори, що надають учасникам ринку переваги в боротьбі за ресурси та клієнтів.

Як показав О. Яценко [4], основи цієї теорії були закладені: А. Смітом (теорія досконалості); Д. Рікардо (теорія подібності); А. Маршаллом (теорія ринкової рівноваги); Й. Шумпетером (інновації та підприємництво); М. Портером (природа накопичення та виробництва).

Значний внесок у розвиток цієї теорії зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Г. Азоев [5], А. Мазаракі, Т. Мельник [6], М. Малік, О. Нужна [7], В. Месель-Веселяк [8], Б. Пасхавер [9], Р. Фатхудінов [10], Ф. Хайєк [11] та інші.

Наразі поширеною є практика роботи з «ромбом конкуренції» М. Портера [12] для порівняння. Виходячи з цієї моделі, основними елементами конкуренції є:

1. Інтелектуальні та інформаційні ресурси.
2. Інфраструктура.
3. Конкурентні позиції учасників ринку та суміжних галузей.
4. Правова та нормативна база держави.

Підсумовуючи теоретичну базу, можна сказати, що конкуренція є постійною та характерною рисою бізнес-середовища. Головне, що вона змінюється залежно від змін у світовій та національній економіці.

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння конкуренції як економічного явища

<i>Підходи та їхні змістові характеристики</i>	
<i>Поведінковий</i> Аналіз боротьби за гроші, товари, ресурси, яку проводять суб'єкти ринку для задоволення своїх соціально-економічних інтересів (А. Сміт, К. Маркс, М. Портер)	<i>Структурний</i> Аналіз структури ринку та конкурентних позицій його учасників, бар'єрів входу й виходу (А. Курно)
<i>Функціональний</i> Аналіз особливостей функціонування ринку і взаємодій суб'єктів у контексті реалізації засад суперництва, трансформацій, <u>інноваційності</u> (Й. Шумпетер, Ф. Хайек)	<i>Комплексний (змішаний)</i> Аналіз структури ринку, витрат, поведінки підприємців, рівня <u>інноваційності</u> бізнесу тощо (В. Горфінкель)

У процесі визначення поняття конкуренції – стилю, організації, функції та складності – її елементи вирізняються схожими характеристиками. У процесі визначення конкуренції конкуренція визначається як тип ділової поведінки підприємств, спрямований на досягнення кращих умов продажу товарів та послуг. У роботах А. Сміта конкуренція розглядається як належне змагання без співпраці між учасниками ринку, проте на практиці прагнення досягти результатів призводить до відмінностей у рівні конкуренції між організаціями. Конкуренція в цьому контексті розглядається як сукупність інструментів, процесів та функцій, що забезпечують компанії переваги на ринку та відображаються в продуктах, послугах, діловій діяльності та управлінських рішеннях. Коротко кажучи, вона визначається як здатність суб'єкта господарювання протистояти конкурентному тиску порівняно з

іншими суб'єктами господарювання. Водночас, залежно від рівня цього явища (підприємство, галузь, продукт/послуга), конкурентоспроможність вказує на здатність ефективно та результативно задовольняти потреби споживачів у певних умовах ведення бізнесу.

Розвиток теоретичних основ конкуренції тісно пов'язаний з розвитком концепцій конкуренції та бізнесу. Хоча ці теорії базуються на загальній концепції конкуренції, сьогодні конкурентоспроможність є самостійною науковою дисципліною зі своїм специфічним предметом та дослідницькими цілями. Значний внесок у розвиток теоретичної бази зробили А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, А. Маршалл, К. Макконнелл, С., М. Портер та інші дослідники, які вивчали функціонування бізнес-середовища та характеристики бізнес-моделей.

Перші дослідження економічної теорії конкуренції були зумовлені розвитком соціально-економічної структури. Як окрема дослідницька проблема, конкуренція набула значення в 1970-х роках XX століття, коли її почали розглядати в контексті стабільності світової економіки. У цих дослідницьких рамках конкурентоспроможність підприємств має першочергове значення.

Поділяючись роботами Н. Тарнавської [12], слід зазначити, що, згідно з концепцією М. Портера, конкурентоспроможність компанії формується її конкурентними перевагами, які є результатом використання ключових технологій. Ці переваги дозволяють їм створювати додаткову цінність для клієнта та забезпечувати його довгострокову лояльність (завдяки нижчим цінам, кращій якості, довгостроковій гарантії чи сервісу), що, у свою чергу, дозволяє компанії протистояти панівним конкурентним силам [13, с. 50].

Таким чином, конкурентоспроможність можна визначити як сукупність ключових факторів, можливостей та характеристик продукту, компанії чи співробітника, що забезпечують їхню здатність добре виступати на ринку. Коротко кажучи, у багатьох відношеннях конкурентоспроможність компанії розуміється як її здатність конкурувати на ринкових майданчиках,

виробляючи продукцію, яка відповідає або перевищує вимоги ринку. На думку М. Канінського, ця здатність включає створення достатніх коштів для простого або додаткового виробництва, мотивацію співробітників та покращення якості продукції [14].

Таке бачення відображає природу організації, оскільки конкурентоспроможність визначається умовами оптимального використання ресурсів та прагненням підприємця досягти високих результатів. Подібної позиції дотримується Ю. Наумов, який стверджує, що конкурентоспроможність базується на здатності компанії досягати економічної ефективності, інновацій, якості продукції та продуктивності праці [15].

У рамках інтеграційного процесу конкурентоспроможність окремого підприємства поєднує виробництво та збут продукції. Виробництво означає здатність забезпечити низьку ціну порівняно з конкурентами, а маркетинг – здатність надавати високоякісну продукцію за розумною ціною, зберігаючи при цьому прибуток. Рівень конкурентоспроможності оцінюється у виробництві та збуті.

З точки зору ринкової моделі, конкурентоспроможність найчастіше спостерігається у продукції, оскільки саме вона найбільше цінується споживачами.

Розглядаючи конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та ринку (споживачів) в економіці та торгівлі, проведено аналіз функціонування та перспектив економічної діяльності. Зв'язок між моделями та основними факторами конкурентоспроможності в сільському господарстві можна представити у вигляді аналітичної моделі (рис. 1.1).

У розумінні поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, окрім загальновідомих та широко використовуваних характеристик та їх комбінацій, корисно виділити групу «природних» характеристик.

Таблиця 1.2. – Визначення категорії конкурентоспроможності в економічній науці

Автор	Визначення і трактування
Майкл Портер [13]	Конкурентоспроможність розглядається як стан країни чи виробника, що формується під впливом економічних, соціальних і політичних чинників та визначає їх позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Також конкурентоспроможність трактується як здатність товару, послуги чи суб'єкта ринкових відносин ефективно конкурувати з аналогами та іншими учасниками ринку.
В. О. Василенко[16]	Під конкурентоспроможністю автор розуміє здатність організації досягати своїх цілей у ринковому середовищі, де діють інші підприємства з подібними намірами. Конкурентоспроможність підприємства — це спроможність ефективно вести господарську діяльність та реалізовувати її на практиці в умовах конкуренції.
І. З. Должанський[17]	Конкурентоспроможність підприємства визначається як уміння раціонально та результативно використовувати власні та залучені ресурси в конкурентному середовищі.
Р. А. Фатхутдинов[18]	На думку автора, конкурентоспроможність — це властивість об'єкта, що проявляється у здатності реально або потенційно задовольняти певну потребу краще порівняно з іншими об'єктами, представленими на ринку.
С. Ф. Покропивний[19]	Конкурентоспроможність підприємства означає його спроможність працювати ефективно та отримувати прибуток за умов конкурентного ринку. Іншими словами, це здатність виробляти й реалізовувати продукцію, що має конкурентні переваги.
О. Савчук[20]	Конкурентоспроможність – здатність досягати кращих результатів у певній діяльності в умовах суперництва. Конкурентоспроможність підприємства, за його підходом, залежить від конкурентоспроможності окремих видів продукції, яку воно виготовля
А. Н. Люшкинов[21]	Конкурентоспроможність організації розуміється як її здатність успішно вести боротьбу з конкурентами.

Саме ці характеристики є важливими, оскільки вони формують основний потенціал сільськогосподарського виробництва та висувають основні вимоги до формування конкурентних позицій підприємств на ринку певного виду сільськогосподарської продукції. У більшості випадків рівень конкурентоспроможності окремого продукту визначається заздалегідь – як зростаючий або, навпаки, лімітуючи – на основі взаємодії природних та об'єктивних факторів, що безпосередньо визначають характер виробництва.

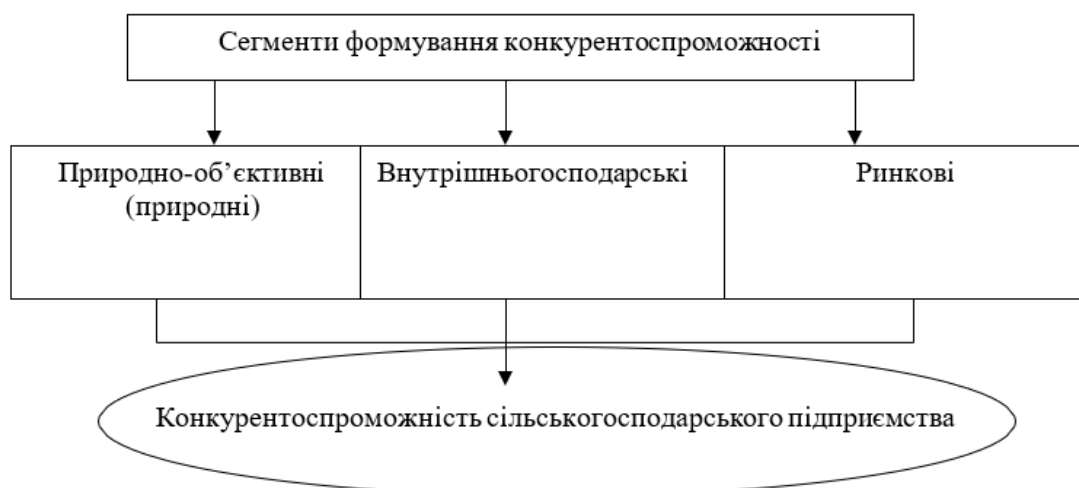


Рисунок 1.1. – Діаграма, що показує взаємозв'язок між факторами, що визначають конкурентоспроможність бізнесу в сільському господарстві.

На завершення слід зазначити, що в економічній літературі існує багато визначень конкурентоспроможності бізнесу, але їх об'єднують однакові характеристики галузі. У загальному вигляді конкурентоспроможність визначається дослідниками як сукупність переваг бізнесу порівняно з іншими учасниками ринку. Вона також вважається показником ефективності економіки, яка вимірюється ринком через баланс попиту та пропозиції.

Теоретична основа розуміння поняття конкурентоспроможності та розуміння її ролі в розвитку сільськогосподарського бізнесу базується на розумінні того, що на практиці це поняття являє собою вагомий результат людської діяльності та взаємодії. Наявність таких переваг дозволяє людині задовольняти ринкові потреби та отримувати конкурентоспроможний дохід від продажу продукції, виробленої бізнесом.

Вид «конкурентоспроможність» тісно пов'язаний з поняттям «конкурентоспроможність», і в практичному плані цей взаємозв'язок відображає важливість бізнес-середовища як місця взаємодії різних інтересів. Конкуренція виступає рушійною силою формування та підтримки конкурентоспроможності бізнесу, спонукаючи його до досягнення прибутковості та постійного вдосконалення своєї діяльності.

У сучасних умовах посилення конкуренції питання підвищення

конкурентоспроможності компанії набуло великого значення. Розробка стратегії визначення та підтримки конкурентних позицій є не лише завданням керівних компаній, але й необхідна для всіх бізнес-організацій, що стикаються з постійним вдосконаленням та підтримкою підприємницької діяльності. Така стратегія визначається взаємодією зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства.

Якість середовища продажів вимагає від керівників компанії швидкої адаптації до змін та використання сучасних методів створення та використання конкурентних переваг. Стратегія підвищення конкурентоспроможності відображає план роботи, спрямований на досягнення більшої прибутковості порівняно з конкурентами.

Хороша конкурентна стратегія допомагає компанії залучати клієнтів, знизити витрати на залучення та утримання клієнтів, а також отримувати більший прибуток від продажів. Процес управління конкуренцією включає аналіз її характеристик, аналіз конкурентних переваг, визначення кількості конкурентних позицій бізнесу та постійний моніторинг їх змін. Компанія зосереджується на своїх ключових перевагах, розробляючи стратегію підвищення конкурентоспроможності.

Проблеми розробки якісної стратегії конкурентоспроможності знайшли чітке відображення в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема Г. Л. Азоева, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, А. Д. Німціва, М. Портера, А. Томсона, Дж. Стрікланд, Р. А. Фатхутдінова, А. Ю. Юданової. Основні вимоги до класифікації конкурентних стратегій наведені цими авторами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Вимоги до класифікації конкурентних стратегій у бізнес-секторах.

Автор	Види конкурентних стратегій
Г. Л. Азоєв	Стратегія зниження собівартості Диференціація продукту Сегментування ринку Впровадження нововведень Негайне реагування на потреби ринку
А. Ю. Юданов, Л. Г. Раменський	Віолентна стратегія патієнтная стратегія Коммутантная стратегія Експлерентная стратегія
Р. А. Фатхутдінов	Стратегія поведінки фірми на ринку Стратегія охоплення ринку Розробка нових товарів Ресурсна стратегія ціноутворення Стратегія стимулювання збуту Стратегія реклами товару
Ф. Котлер	Стратегія «ринкового лідера» стратегія «бросающего виклик» Стратегія «наступного за лідером» Стратегія фахівця
М. Портер	Стратегія лідерства у витратах Стратегія диференціації продукту Стратегія ринкової ніші (фокусування)

Класифікація конкурентних стратегій, розглянута в таблиці, свідчить про відсутність єдиного підходу серед дослідників до розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії. У сучасних умовах ведення бізнесу концепція конкурентних стратегій, запропонована американським дослідником М. Портером, набула великого поширення. Згідно з його теорією, вибір конкурентної стратегії залежить від поєднання типу конкурентної переваги та розміру ринку, на якому працює компанія [13, с. 160].

Під конкурентною перевагою розуміється продукт або продукти компанії, які зміцнюють її конкурентні позиції та досягають високих прибутків. М. Портер виділяє два типи таких переваг: лідерство за витратами та диференціація. Лідерство за витратами проявляється у здатності компанії розробляти, виробляти та продавати продукцію за нижчою вартістю, ніж у конкурентів, що забезпечує додаткові переваги.

Диференціація, яка базується на задоволенні конкретних потреб

споживачів шляхом створення продуктів зі спеціальними характеристиками або додатковими послугами. Такий підхід дозволяє компанії встановлювати вищі ціни порівняно з конкурентами, які за тією ж ціною отримують більший прибуток [22, с. 33].

Другим важливим фактором вибору стратегії є розмір ринку, на який орієнтується компанія. Кожен ринок зазвичай має різні продукти, кілька каналів збуту та різні групи клієнтів. Тому компанія повинна вирішити, чи охоплювати весь ринок, чи зосередитися на певному сегменті. Поєднання найкращого типу конкуренції та розміру ринку дозволяє вибрати найкращу стратегію для посилення конкуренції.

Виходячи з вищесказаного, М. Портер виділяє три основні конкурентні стратегії:

1. Стратегія лідерства за витратами. Вона дозволяє компанії заробляти більше, ніж у середньому по галузі, за рахунок зниження собівартості виробництва та реалізації. Її часто використовують великі компанії, що виробляють велику кількість продукції. Ця стратегія підходить, коли є недоліки масштабу, отримання дешевих матеріалів, технологічних переваг або в ситуаціях, коли диференціація продукції є складною. Вона особливо ефективна на ринках з великою кількістю споживачів, чутливих до рівня цін.

2. Стратегія диференціації. Вона передбачає виробництво компанією продукції з унікальними характеристиками, які є важливими для певних груп споживачів. Для успіху цієї стратегії необхідні: наявність цінних, диференційованих продуктів; здатність створювати репутацію бренду; кваліфікована робоча сила; здатність протистояти конкурентному тиску.

Основними перевагами стратегії диференціації є встановлення високих цін без прямої конкуренції та створення довіри споживачів. Водночас вона ризикована – дуже високі ціни, низький попит та швидке копіювання продукції конкурентами.

3. Ця стратегія зосереджена на одному. Вона передбачає зосередження діяльності компанії на одному сегменті ринку або одній групі клієнтів. Вона є

типовою для малого бізнесу з обмеженими ресурсами, оскільки дозволяє набути експертизи, покращити якість для задоволення конкретних потреб певної групи та створити гарну репутацію. Цей підхід особливо ефективний на ринках з багатьма сильними конкурентами, де компанія не може конкурувати за ціною або не може використовувати стратегію диференціації.

Основою використання одно продуктового підходу є існування ринкових ніш, які не повністю обслуговуються великими компаніями.

Підприємства, які не дотримуються жодного з вищезазначених підходів, ризикують опинитися в стратегічно не вигідному становищі, оскільки спроби досягти як низької вартості, так і високого ступеня диференціації часто є контрпродуктивними.

У міру розвитку бізнесу конкурентні стратегії можуть бути змінені або поєднані. Успіх розробки нового продукту, підвищення якості або інвестиційні вимоги можуть допомогти в переході на інший або вищий рівень продуктивності. Компанії з інтелектуальними, фінансовими та технологічними знаннями здатні створювати різні конкурентні послуги та пропонувати високоякісні продукти.

Для розробки конкурентної моделі в дослідженні було використано підхід, запропонований Р. Майлзом та К. Сноу, М. Портером, а також сегментацію ідей таким чином, щоб створювати конкурентні переваги (Таблиця 1.4).

Хоча класифікація стратегій, запропонована М. Портером, Р. Майлзом та К. Сноу, підтверджується дослідженнями, ми вважаємо, що жодна з них не відображає різноманітності та унікальності реальних умов роботи компанії.

Обговорюючи ці стратегії, можна сказати, що конкурентні стратегії спрямовані на те, щоб зробити компанію більш конкурентоспроможною шляхом створення конкурентних переваг та слугувати основою для її прогресу. Водночас багато дослідників стверджують, що досягнення досконалості за всіма показниками одночасно неможливо.

Таблиця 1.4 – Характеристики сегментації, що складають основу для сегментації конкурентних ідей

Тип стратегії	Характеристика
Класифікація бізнес-стратегій по Р. Майлсу і Ч. Сноу	
«Розвідник»	Виграє від позиції «першопрохідника» в області нових продуктів і ринків і швидко реагує на перші сигнали з ринків.
«Захисник»	Стратегія націлена на підтримку стабільності в зайнятих секторах ринку, пропонує відносно обмежений набір продуктів.
«Аналітик»	Намагається підтримувати стабільний, обмежений асортимент продуктів або послуг, але стежить і за інноваціями в своїй галузі.
«Реакціонер»	Чи не має чітко визначеної конкурентної стратегії.
Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером	
Стратегія низьких витрат	Опора на цінові конкурентні переваги
стратегія диференціації	Диференціація на широкому ринку
	Диференціація сегменту - вузька спеціалізація (фокусування)
Класифікація конкурентних стратегій за способом формуючих конкурентних переваг	
Віолентна	Масове виробництво продукції середньої якості при низьких витратах виробництва
Патієнтна	Утримання вузьких ринкових ніш, для реалізації ексклюзивних товарів високої якості.
Коммутантна	Задоволення мінливих, короточасних потреб споживачів
Експлерентна	Досягнення переваг за рахунок інновацій і нових ринків

Тому процес розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності повинен базуватися на чітких бізнес-цілях компанії, аналізі її конкурентних можливостей та поточних результатів, а також розумінні розміру ринку, який вона планує охопити. Тільки в таких випадках стратегії можуть зміцнити компанію та створити основу для її довгострокового успіху.

1.2. Основні характеристики конкурентоспроможності бізнесу

Аналіз концептуального визначення «управління конкурентоспроможністю бізнесу», проведений у першому розділі, дозволяє чітко зрозуміти значення цього підходу та визначити основні характеристики відповідної групи, які показано на рисунку 1.2.

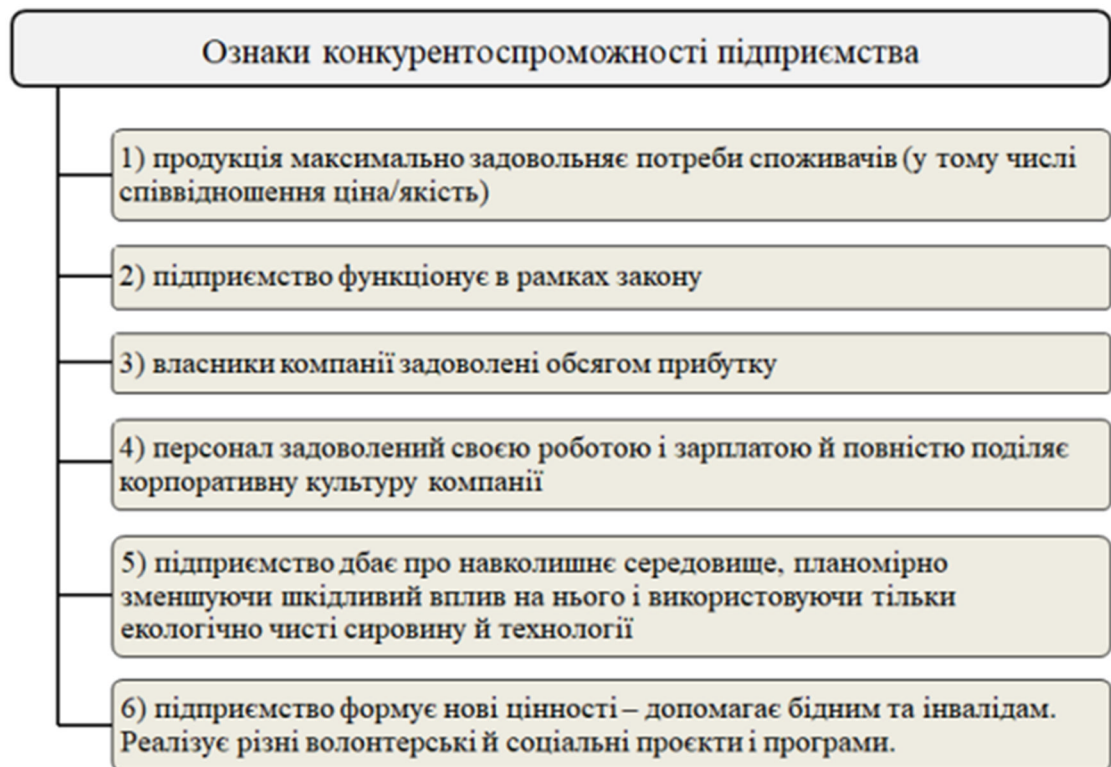


Рисунок 1.2 – Конкурентні характеристики компанії

Враховуючи вищенаведену інформацію, можна зробити висновок, що поняття «конкурентні характеристики» включає процеси та умови, що формуються у виробничому середовищі компанії та в економічному та соціальному середовищі. Саме ці процеси призводять до трансформації всіх показників та показників цін, витрат та прибутку, які безпосередньо визначають рівень конкурентоспроможності компанії [23]. У зв'язку з цим М. Портер представив свій метод класифікації конкурентних характеристик, виділивши їх на окремі характеристики, які представлені в таблиці 1.5.

До основних факторів належать поєднання кліматичних та природних умов, географічне розташування країни, наявність некваліфікованих або низько кваліфікованих працівників та доступність природних ресурсів. До основних промислових товарів належать висококваліфіковані працівники, високотехнологічні виробничі процеси та сучасне обладнання для обміну інформацією. Важливо зазначити, що виробництво капітальних товарів є само собою зрозумілим і часто вимагає незначних інвестицій як з боку державних,

так і з боку приватних компаній.

Таблиця 1.5 – Класифікація характеристик, які можуть впливати на конкурентну ситуацію компанії.

№ з/п	Ознаки класифікації	Види факторів
1	За характером	Основні – поєднання природно-кліматичних умов, географічного розташування держави, некваліфікованої та малокваліфікованої робочої сили, дебетового капіталу. Розвинені – висококваліфіковані спеціалісти, високотехнологічне виробництво, сучасна інфраструктура обміну інформацією
2	За відношенням до підприємства	Зовнішні – всі суб'єкти і сили, які знаходяться поза межами підприємства і мають будь-який вплив на його функціонування. Внутрішні – відзначаються прямим впливом на діяльність підприємства
3	За ступенем спеціалізації	Загальні – мають вплив на всі компоненти конкурентного середовища. Спеціалізовані – мають вплив на кілька елементів чи певні операційні процеси
4	За часом впливу	Короткострокові – фактори проявляють свій вплив відразу. Середньострокові – ефект стає помітним із часом. Довгострокові – передбачається довготривалий вплив
5	За механізмом виникнення	Природні. Штучно створені

У цьому відношенні капітальні товари відіграють ключову роль у підтримці конкурентоспроможності компанії, оскільки їх виробництво та обслуговування вимагають значних, часто довгострокових, інвестицій у людські та фінансові ресурси. Розробка цих капітальних товарів передбачає залучення висококваліфікованих спеціалістів та використання сучасних високотехнологічних рішень. Водночас промислові товари, як правило, будуються на основі простих елементів, які, хоча самі по собі не забезпечують довгострокової конкурентоспроможності, повинні відповідати певним вимогам, щоб служити основою для формування конкурентної переваги компанії.

Окрім поділу промислових товарів на первинні та вторинні, їх також поділяють за рівнем походження на внутрішні та зовнішні. Зовнішні фактори генеруються ззовні компанії, мають різні джерела та різний ступінь впливу на формування її конкурентних переваг. У відповідь на зміни зовнішнього середовища компанія змушена коригувати свої внутрішні процеси, що дозволяє їй зберігати існуючу продукцію та створювати нові конкурентні функції. Такий підхід передбачає цілеспрямоване коригування внутрішнього середовища з метою максимального використання позитивних зовнішніх впливів та зменшення впливу негативних.

У середовищі виділяють три рівні факторів:

макрорівень, який описує глобальні та національні умови діяльності підприємства та визначає можливість створення власних конкурентних переваг;

макрорівень, який описує економічне та локальне середовище;

макрорівень, або локальне середовище, яке включає безпосередню взаємодію підприємства з конкурентами та іншими суб'єктами господарювання.

Найважливішим з макро- факторів є конкурентне середовище світової економіки. Підвищення рівня міжнародної конкуренції створює сприятливі зовнішні умови для розвитку нових конкурентних переваг та вдосконалення існуючих. Водночас важливо розмістити внутрішні характеристики, що визначають рівень конкурентоспроможності компанії, у ключових сферах, показаних на рисунку 1.3.

За О. Кучмеєвим, конкурентоспроможність компанії складається з багатьох внутрішніх факторів, основними з яких є основні фактори організаційного управління та фінансів, виробництва, логістики та збуту. Дослідник розробив систему ключових факторів успіху, що включає як внутрішні, так і зовнішні фактори. Зовнішні фактори на макрорівні визначаються економічними, природними, технологічними, політичними та соціальними факторами.

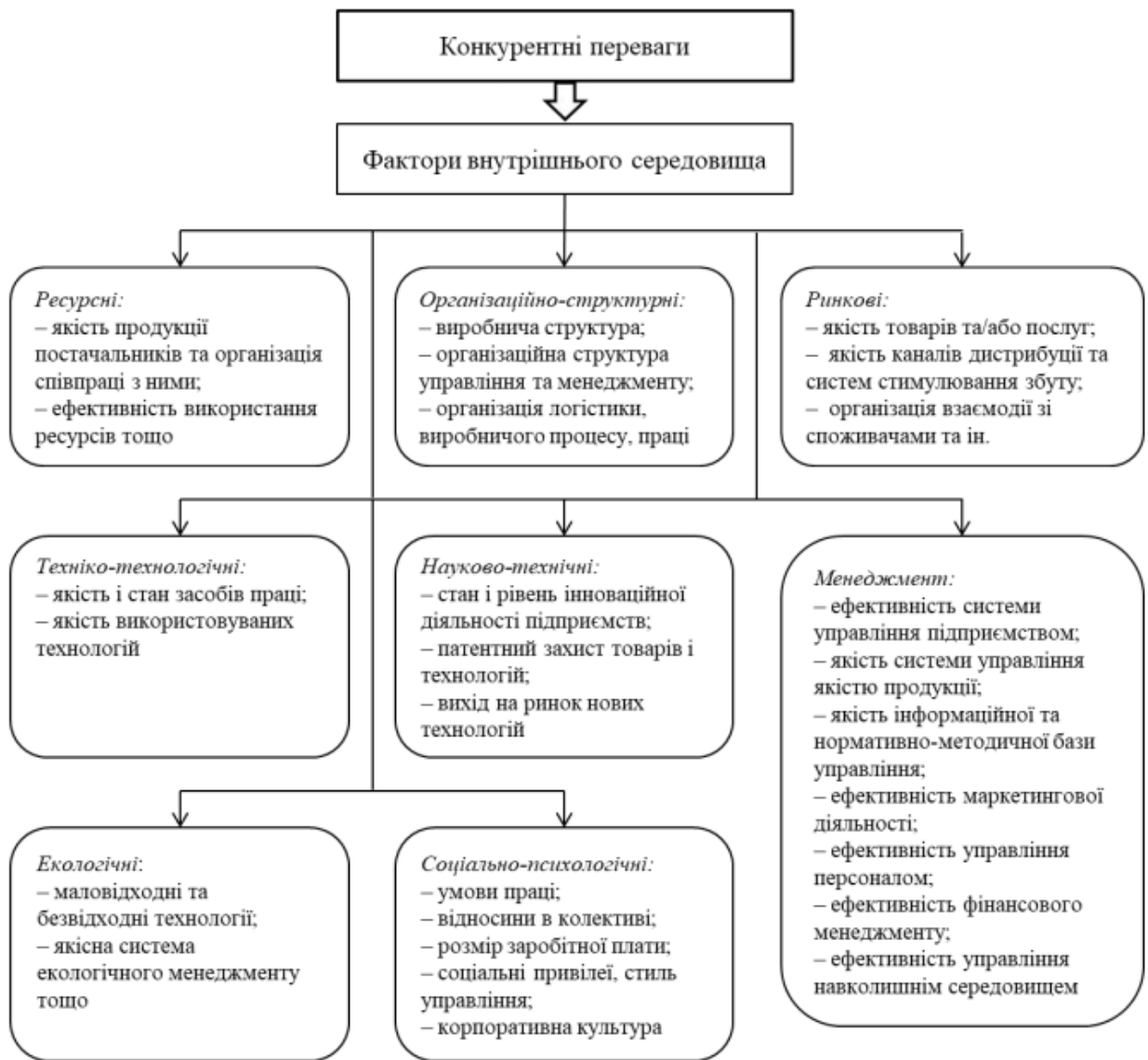


Рисунок 1.3 – Внутрішні фактори, що роблять компанію висококонкурентною [24]

На мікрорівні зовнішнє середовище складається з конкурентів, постачальників, клієнтів та агентів. Внутрішнє середовище включає управління, фінанси, виробництво, а також логістику та маркетинг. Важливо пам'ятати, що внутрішні фактори – це ті, що повністю контролюють компанію. Постійне функціонування цих факторів дозволяє компанії підтримувати свою ефективність та досягати успіху на ринку [25].

Таким чином, внутрішні фактори конкурентоспроможності залежать від можливостей компанії, які складаються з менших компонентів. Людські ресурси визначають необхідність залучення необхідних спеціалістів для

досягнення цілей компанії; брак спеціалістів часто перешкоджає успіху бізнесу. Якість виробництва включає виробництво, технічне обслуговування, наукові дослідження та технічну підтримку. Організаційна якість включає управлінську структуру, комунікації, правову та розподіл влади. Маркетингова якість відповідає за продажі, ціноутворення, просування та вибір каналів збуту. Фінансова якість – це ефективне управління фінансами, забезпечення гнучкості та залучення інвестицій [23].

Низька конкурентоспроможність місцевих підприємств головним чином спричинена такими проблемами: брак знань у сфері конкуренції та незнайомство зі світовими тенденціями; застарілі регуляторні системи, які не адаптовані до ринку; суворі вимоги до сертифікації продукції; брак місцевих досліджень та розробок і тиск з боку західно-орієнтованих компаній [26, 27].

Для подолання цих проблем необхідна ефективна співпраця між промисловістю та урядом. Основними способами підвищення конкурентоспроможності є: формування репутації за рахунок розумних цін (порівняння ціни та якості); розширення та диверсифікація продукції; підвищення ефективності для зниження витрат; створення трудових та управлінських організацій; моніторинг ринкових загроз та можливостей; співпраця з місцевими постачальниками для конкуренції; та підвищення привабливості для споживачів [26, 27].

Процес підвищення конкурентоспроможності передбачає створення конкурентної переваги, яку можна розділити на п'ять напрямків:

Ціна. Здатність знижувати управлінські та виробничі витрати є основною перевагою. Нижчі ціни дозволяють пропонувати кращу ціну, що є головною метою для клієнта.

Якість. Ці фактори включають надійність, дизайн, продуктивність та відповідність вимогам клієнтів. Хороша конкурентоспроможність означає не лише дотримання правил, але й пропонування продуктів, які кращі за конкурентів.

Гнучкість продукту. Це здатність швидко змінювати виробничі процеси

та коригувати випуск нових продуктів. Вона має два компоненти: здатність задовольняти потреби клієнтів та здатність коригувати процес випуску нових продуктів, що особливо важливо в умовах коротких життєвих циклів продуктів.

Час. Швидкість виведення продуктів на ринок, надійність та ефективність доставки є важливими факторами конкурентоспроможності.

Сервіс. Хороший сервіс та інші послуги створюють додану цінність. Це не тільки підвищує лояльність клієнтів, але й дозволяє компанії збирати відгуки для покращення продукту.

Для успіху компанії дуже важливо забезпечити довгострокову довіру клієнтів [28].

Таким чином, конкурентоспроможність зумовлена взаємодією багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Оскільки ці фактори однакові для всіх компаній, їх ретельний аналіз є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих рішень.

1.3. Аналіз галузі сільськогосподарського машинобудування

Галузь сільськогосподарського машинобудування відіграє значну роль у розвитку економіки України, оскільки сільське господарство часто вважається основним фактором розвитку країни та визначає темпи її економічного зростання.

Ключовою особливістю аграрного сектору в Україні є те, що кліматичні та природні умови та потенціал території створюють сприятливі умови для розвитку аграрного сектору. Водночас ефективність його роботи обмежується економічними факторами, зокрема, відсутністю інтеграції економічних інтересів учасників ринку. Це призводить до невідповідності попиту та пропозиції, а також неможливості одночасно задовольнити потреби виробників та споживачів.

Обсяг сільськогосподарської продукції є симптомом цих проблем: він демонструє постійне зменшення, і кожного разу невелике збільшення не змінює загальної тенденції, що свідчить про те, що функціонування аграрного сектору не є оптимальним.

Структура аграрного сектору в Україні різноманітна та включає профспілки, приватні підприємства, кооперативи, фермерські господарства, державні підприємства та інші юридичні особи. Структура таких виробників у 2024 році показана на рисунку 1.4.

Основну діяльність сільськогосподарських виробників здійснюють фермерські господарства, які складають 75% від загальної системи. Наступне за поширеністю місце займають профспілки, які складають 13% від усіх сільськогосподарських виробників.

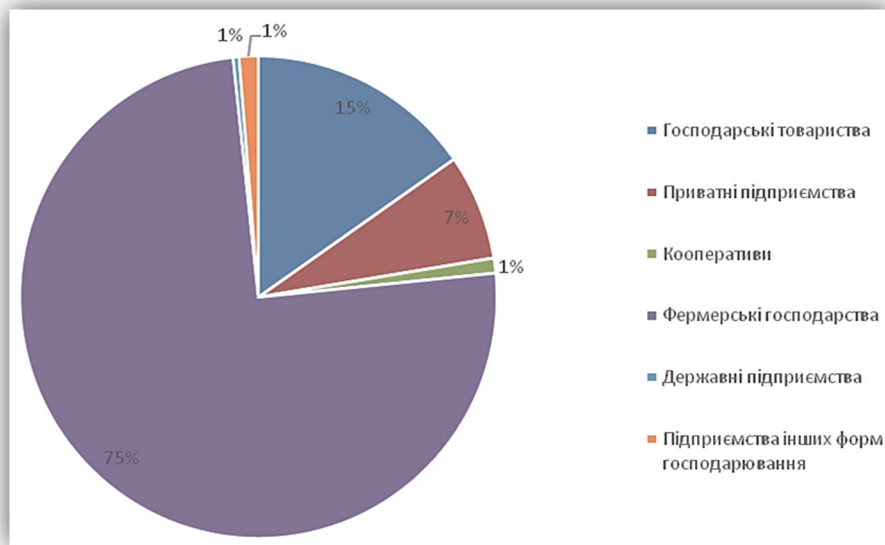


Рисунок 1.4. – Кількість сільськогосподарських підприємств за бізнес-організацією та правовою формою у 2024 році

Приватні підприємства також займають значне місце в структурі сільськогосподарських підприємств, складаючи близько 7% від їх загальної кількості. Інші організаційно-правові форми – зокрема, державні підприємства, кооперативи та інші види спеціалізованих компаній – мають меншу частку ринку.

Згідно з щорічником, найбільша кількість сільськогосподарських підприємств спостерігається в Одеській, Дніпропетровській, Миколаївській, Полтавській, Вінницькій та Кіровоградській областях. Ці регіони мають багаті природні ресурси, що робить їх придатними для розвитку сільського господарства.

Для отримання комплексної оцінки сучасного стану сільського господарства корисно дослідити тенденції та характеристики сільськогосподарського виробництва в Україні, які представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6. – Тенденції сільськогосподарського виробництва в Україні (у постійних цінах 2016 року, млрд. грн.)

Показники	2020		2021		2022		2023		2024	
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%
Валова продукція (всього)	194,8	100	251,4	100	239,4	100	254,6	100	249,2	100
рослинництво	124,5	63,9	177,7	70,7	168,4	70,3	185,1	72,7	179,4	72,0
тваринництво	70,3	36,1	73,7	29,3	71,0	29,7	69,5	29,3	69,6	28,0

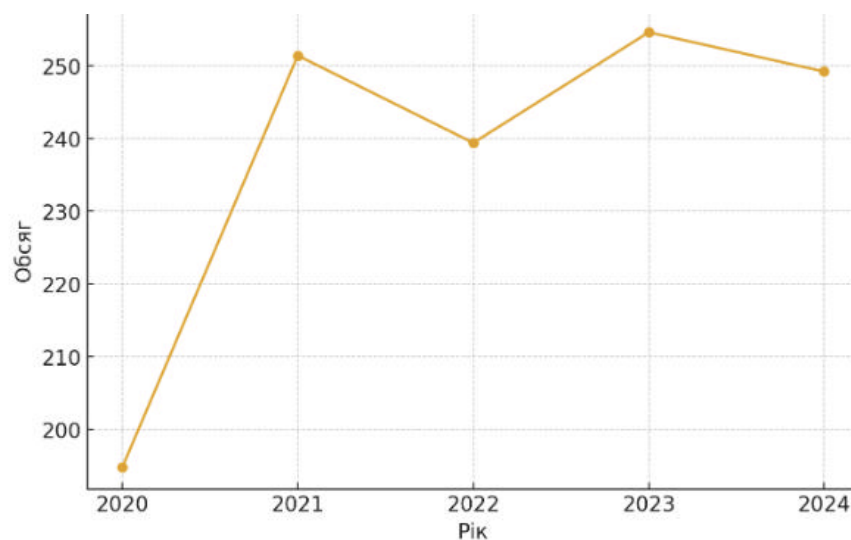


Рисунок 1.5. – Валова продукція сільського господарства в Україні, млрд.грн.

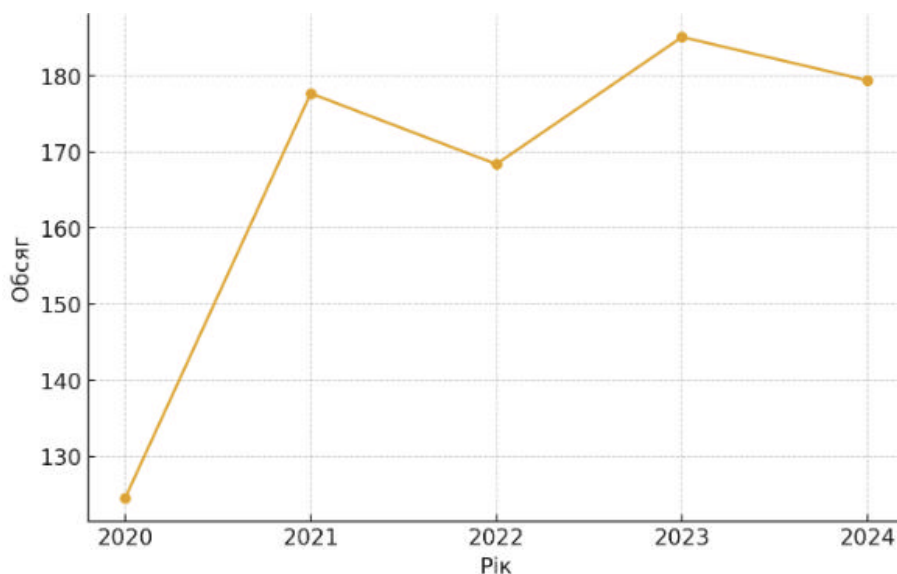


Рисунок 1.6. – Продукція рослинництва в Україні, млрд.грн.

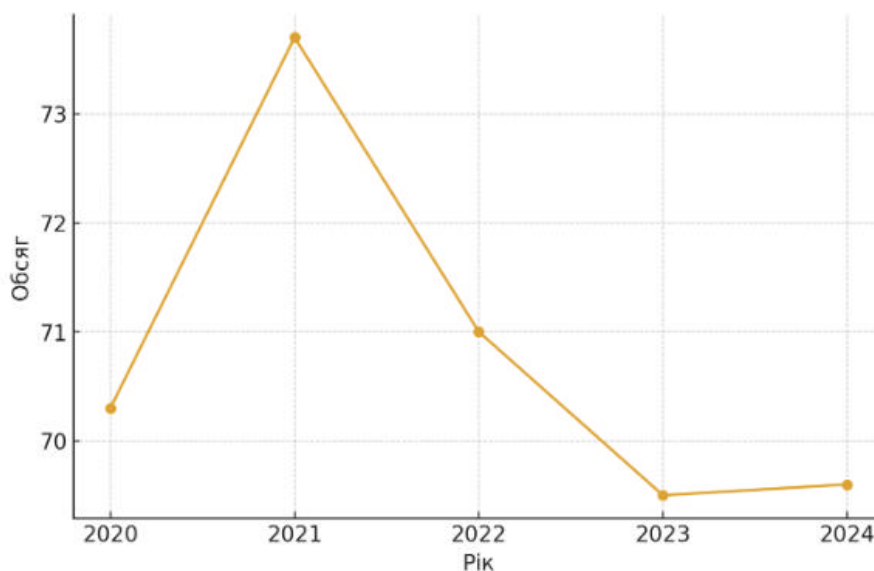


Рисунок 1.7. – Виробництво тваринницької продукції в Україні, млрд грн

У 2020–2024 роках загальний обсяг сільськогосподарської продукції зростав нерівномірно. Після зростання зі 194,8 млрд грн у 2020 році до 251,4 млрд грн у 2021 році, у 2022 році він зменшився до 239,4 млрд грн, що, найімовірніше, було пов'язано з погіршенням умов виробництва та несприятливою економічною ситуацією. У 2023 році обсяг знову збільшився до 254,6 млрд грн, але у 2024 році дещо зменшився до 249,2 млрд грн, залишаючись близьким до показників 2021 року.

У структурі економіки протягом розглянутого періоду продовжувало переважати рослинництво, його частка коливалася від 63,9 до 72,7%. Найвище значення було зафіксовано у 2023 році (72,7%), що свідчить про закріплення виробництва зерна як основної основи сільськогосподарського виробництва. У 2024 році його частка дещо зменшилася до 72,0%, але залишилася вищою, ніж у 2020-2021 роках.

Водночас тваринництво демонструвало іншу тенденцію. Його частка зменшилася з 36,1% у 2020 році до 28,0% у 2024 році. Загальний обсяг виробництва залишався стабільним (69–74 млрд грн), проте економічний ефект зменшується через швидке зростання виробництва зерна.

Загалом, аналіз показує: збільшення виробництва зерна в економічній продукції та закріплення його ролі; нестабільність виробництва тваринництва через зменшення його чисельності; нестабільні умови розвитку населення, що свідчить про вплив зовнішніх економічних та природно-кліматичних факторів.

Водночас важливо розглянути шляхи підтримки розвитку аграрного сектору з точки зору зміни обсягів іноземних інвестицій у цей сектор (Таблиця 1.7) [29].

Таблиця 1.7. - Інвестиції в аграрний сектор України

Капітальні інвестиції										
Показник	2020		2021		2022		2023		2024	
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%
Усього	189,1	100	259,9	100	293,6	100	267,7	100	219,4	100
у т.ч. сільське господарство	11,3	6,0	16,7	6,4	19,1	6,5	18,6	7,0	18,3	8,3
Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал)										
Показник	Млрд. дол. США	%	Млрд. дол. США	%	Млрд. дол. США	%	Млрд. дол. США	%	Млрд. дол. США	%
Усього	40,05	100	44,81	100	50,34	100	55,29	100	57,0	100
у т.ч. сільське господарство	0,68	1,7	0,73	1,6	0,74	1,5	0,73	1,3	0,7	1,4

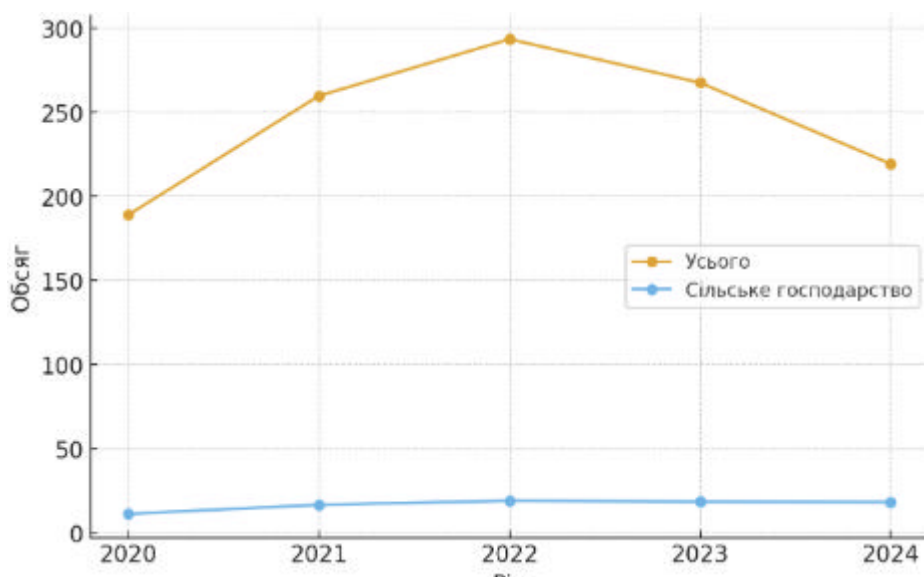


Рисунок 1.8. – Капітальні інвестиції, млрд.грн.

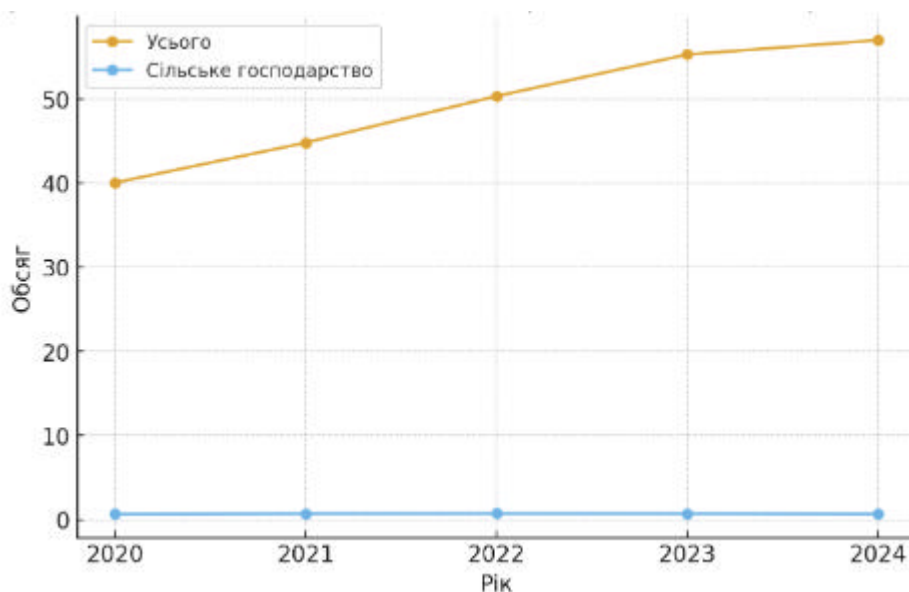


Рисунок 1.9. – Прямі іноземні інвестиції, млрд. дол. США.

У 2020–2022 роках загальний обсяг інвестицій продемонстрував хороші показники, зрости зі 189,1 млрд гривень у 2020 році до 293,6 млрд гривень у 2022 році. Однак у 2023 році він зменшився до 267,7 млрд гривень, а у 2024 році різко знизився до 219,4 млрд гривень, що, ймовірно, було пов'язано з економічною нестабільністю, дефіцитом ресурсів та інвестиційними ризиками в регіоні.

Інвестиції в сільське господарство стабільно зростають: з 11,3 млрд

гривень у 2020 році до 18,3 млрд гривень у 2024 році. Варто зазначити, що частка сільського господарства в загальній інвестиційній системі поступово зростає – з 6,0% у 2020 році до 8,3% у 2024 році. Це свідчить про стабільність інвестицій у цей сектор та його зростаючу привабливість порівняно з іншими сферами економіки.

Обсяг прямих іноземних інвестицій (акціонерний капітал) демонструє сильне зростання: з 45 млрд доларів США у 2020 році до 57 млрд доларів США у 2024 році, що свідчить про повернення довіри серед світових інвесторів та тенденцію до збільшення іноземних інвестицій.

Однак частка сільського господарства у формі прямих іноземних інвестицій все ще дуже мала. Обсяг іноземних інвестицій у цей сектор коливається від 0,68 до 0,74 млрд доларів США. Сполучені Штати, з їхньою часткою від 1,3% до 1,7%, не демонструють суттєвих змін. Це свідчить про те, що, незважаючи на важливість сільського господарства, воно все ще не приваблює іноземних інвесторів через високі ризики, поганий захист прав власності, військове значення та тривалі інвестиційні цикли. Загальний інвестиційний клімат у розглянутий період характеризується нестабільністю, що відображається у зниженні інвестицій після 2022 року. Сільське господарство демонструє сильні інвестиції та збільшення своєї частки в загальній структурі, що може відображати його роль як «сильної інвестиції» економіки. Незважаючи на значне зростання прямих іноземних інвестицій, сільськогосподарський сектор не отримав значних іноземних інвестицій – його частка не перевищує 1,7%, що свідчить про довгострокові структурні проблеми.

Загалом, інвестиції в сільське господарство зростають переважно за рахунок внутрішніх ресурсів, тоді як іноземні ресурси все ще обмежені. Важливо дослідити наявність сільськогосподарської техніки в сільськогосподарських підприємствах (Таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 – Наявність сільськогосподарської техніки в сільськогосподарських підприємствах

Показник	1997	2006	2016	2021	2024	
					усього	у % до наявності на початок
Трактори, тис. шт.	497,3	318,9	151,3	147,1	146,0	130,8
у розрахунку на 1000 га ріллі, шт.	14,0	11,0	8,0	8,0	8,0	7
Потужність двигунів тракторів, тис. кВт	31423	20611	12557	12656	12908	11826
Середня потужність двигуна трактора, кВт	63,2	64,7	83,0	86,0	88,4	90,4
Зернозбиральні комбайни тис. шт.	105,2	65,2	32,8	32,1	30,0	27,2
у розрахунку на 1000 га посівної площі зернових (без кукурудзи), шт.	8,0	6,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Кукурудзозбиральні комбайни тис. шт.	15,3	7,9	2,5	2,3	2,0	1,8
у розрахунку на 1000 га посівної площі кукурудзи, шт.	12,0	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0

З 1997 року до кінця 2024 року кількість тракторів у вітчизняному тракторному парку зменшилася в 3,8 рази, тоді як загальна кількість тракторів зменшилася в 2,7 рази. Ці зміни відображають не поступове зменшення кількості тракторів, а й зміну їхньої конструкції – зменшується потужна складова, що робить вагу тракторів потужнішою та ефективнішою. В результаті середня потужність одного трактора зросла з 63,2 кВт до 90,4 кВт, тобто майже на 30%.

Більш детальний аналіз потреб українських фермерів у плані оновлення техніки буде проведено на основі дослідження тенденцій закупівлі тракторів у найуспішніший рік на ринку – 2024 (Таблиця 1.9).

Таблиця 1.9 – Закупівлі нових тракторів сільськогосподарськими компаніями у 2024 році

Найменування виробника/ категорія потужності	До 40 кВт, шт	% проданих до 40 кВт	Від 60 кВт до 40 кВт, шт	% проданих від 40 до 60 кВт	Від 60 кВт до 100 кВт, шт	% проданих від 60 до 100 кВт	Понад 100 кВт, шт	% проданих понад 100 кВт	Всього, по виробниках	% до загальної кількості
«Агромаш»	3	3,57	5	1,35					8	0,29
«Беларус»/ «МТЗ»	16	19,05	320	86,25	943	77,47	153	13,70	1432	51,36
«ХТЗ»	2	2,38	5	1,35			85	7,61	92	3,30
«Foton»	19	22,62			3	0,25			22	0,79
«Кий»			1	0,27	23	1,89	16	1,43	40	1,43
«ЮМЗ»			1	0,27	3	0,25			4	0,14
«Case»					9	0,74	206	18,44	215	7,71
«Deutz-Fahr»/ «Lamborghini»/ „Same”					45	3,7	36	3,23	81	2,91
«John Deere»					40	3,29	307	27,48	347	12,45
«New Holland»					38	3,13	108	9,67	146	5,24
«XTA»							18	1,61	18	0,65
«Challenger»							29	2,60	29	1,04
«Claas»					2	0,16	25	2,24	27	0,97
«Fendt»							17	1,52	17	0,61
«Landini»							9	0,81	9	0,32
інші	44	52,38	39	10,51	110	9,04	110	9,67	301	10,88

За даними Інституту аграрних досліджень, у 2020–2024 роках ринок сільськогосподарської техніки в Україні продовжить зростати. Водночас значна частина вітчизняних фермерів віддає перевагу інвестуванню в модернізацію своєї техніки та тракторів переважно через поточну економічну ситуацію, коливання цін та очікування прибутку. Водночас слід зазначити, що прогрес українського сільського господарства неможливий без використання сучасних рішень, основою яких є використання нової сільськогосподарської техніки та передових технологій. Незважаючи на ризики та нестабільність ринкової ситуації, світові сільськогосподарські виробники все ще вважають український ринок одним із найперспективніших у Європі.

Висновок до розділу 1.

На основі аналізу теорії та пошуку визначення категорії «конкуренція» можна стверджувати, що основним фактором її прояву є конкуренція. Це вказує на позитивні характеристики продукту або сукупності продуктів економічної взаємодії, що дає змогу використовувати поняття конкурентної переваги.

Отже, основним фактором успішної конкуренції торговельних компаній, клієнтів, продуктів та послуг є рівень створеної конкуренції. Це важливий фактор ведення успішного бізнесу та підтримки стабільного положення компанії в конкурентному середовищі. У сільському господарстві ця залежність особливо висока, оскільки сільськогосподарські підприємства функціонують у відкритому ринковому середовищі, де працює багато виробників однорідної продукції, що наближає аграрну економіку до моделі досконалої конкуренції.

З теоретичної точки зору, конкуренція визначається як стан бізнес-середовища підприємства, що визначається його здатністю повною мірою реалізувати свій внутрішній потенціал, отримуючи при цьому достатні економічні вигоди від простого або збільшеного виробництва. Таким чином, конкуренція є фактором, що поєднує рівень ефективності, гнучкість ринку та здатність створювати нові продукти.

В аналізі також висвітлено різні аспекти категорії «диверсифікація продукції», яка не має конкретного визначення в економіці. Її тлумачення варіюється залежно від методології дослідження, на яку впливають розвиток бізнес- та економічних процесів, зміни бізнес-моделей та зміни бізнес-моделей.

Узагальнюючи існуючі концепції, необхідно сформулювати таке визначення: диверсифікація продукції – це складний процес зміни структури діяльності компанії, який включає не лише коригування або розширення асортименту продукції, але й трансформацію мережі збуту, зниження ризиків,

підвищення стійкості до змін та зменшення впливу негативних факторів. Завдяки таким характеристикам диверсифікація продукції залишається важливим та перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика діяльності суб'єкту господарювання

ТОВ «Ерідон-Тех» є підприємством із тривалим досвідом поставок сільськогосподарської техніки на український ринок від провідних міжнародних виробників. Компанія виступає офіційним дистриб'ютором американської фірми на території України.

Динамічний розвиток бренду та значні досягнення у діяльності ТОВ «ЕТ» підтверджують багаторічну співпрацю підприємства з іноземними партнерами у сфері сільськогосподарського машинобудування. До ключових переваг функціонування компанії та взаємодії з нею належать: широкі гарантійні можливості, надійність, підтверджена міжнародними виробниками, наявність регіонального виставково-демонстраційного центру, розгалужена мережа сучасних сервісних центрів і складів, професійна команда фахівців та високий рівень клієнтського обслуговування.

Важливою передумовою ефективного управління такою масштабною організацією, як ТОВ «ЕТ», є її організаційна структура, відображена на рисунку 2.1. Структура є чітко впорядкованою та створює умови для оперативного розвитку компанії, забезпечуючи належний управлінський супровід.

До основних переваг такої системи управління належать: швидке виконання наказів та розпоряджень, що надсилаються вищим керівництвом вищим співробітникам; повна інтеграція лінійних та відділових зв'язків; повноваження та обсяг роботи співробітників; однорідність управлінських функцій; швидке виконання управлінських рішень; відповідальність окремих керівників за результати діяльності підрозділу; професійне вирішення

операційних проблем спеціалістами відділу. Водночас, до недоліків такої структури належать: дублювання окремих управлінських функцій; нечітка відповідальність різних рівнів управління; наявність внутрішніх проблем у формі виробництва та роботи; відсутність координації між лінійними керівниками та співробітниками; опір лінійних керівників професійним порадам; спотворення інформації під час її надходження від керівників до співробітників через канали зв'язку.

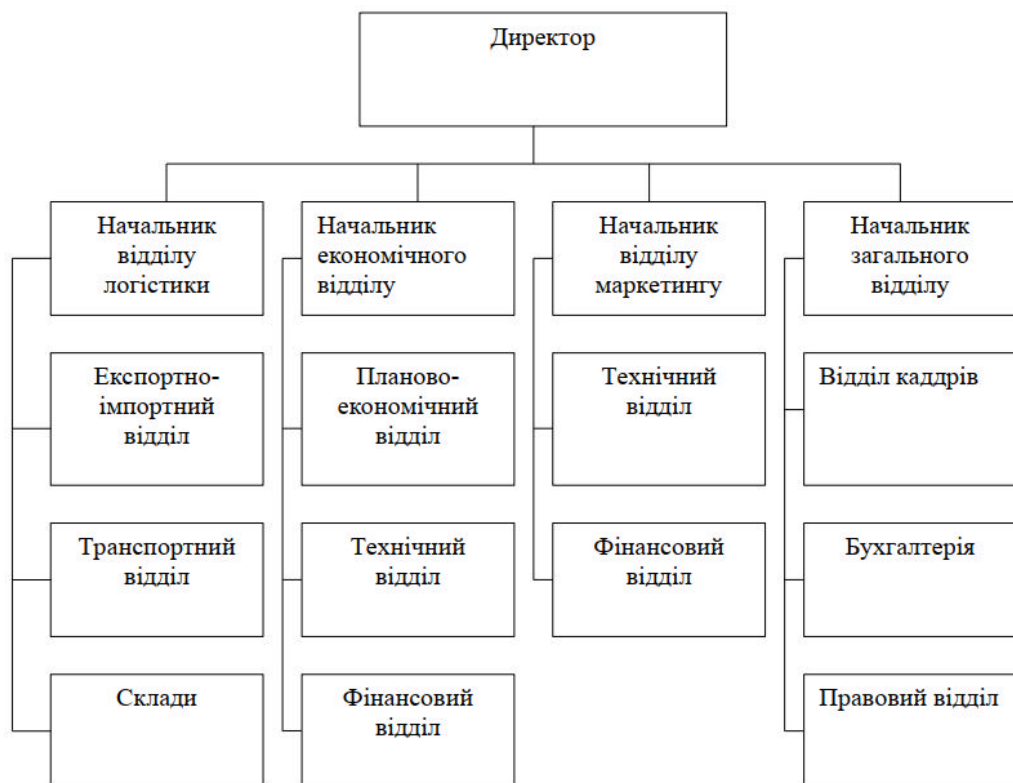


Рисунок 2.1.– Організаційна структура підприємства

У період 2020–2024 рр. балансова вартість основних засобів підприємства зросла з 7025 тис. грн у 2020 р. до 10294 тис. грн у 2024 р. Абсолютне відхилення становило +3269 тис. грн, що відповідає відносному приросту +45,47 %.

Пік вартості було зафіксовано у 2022 р. (10643 тис. грн), після чого спостерігається незначне зниження у 2023–2024 рр. Це може свідчити про амортизацію окремих об'єктів або часткове вибуття активів, хоча загальна

тенденція залишається зростаюною.

Таблиця 2.1 – Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «ЕТ»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	Тис.грн	%
Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн.	7025	9032	10643	10314	10294	3269	4547
Знос основних засобів:	-5575	-7060	-8341	-9237	-10242	-4767	8,23
% зносу	-5,84	-6,46	-7,19	-8,51	-1,10	-4,26	9,09
Балансова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	470	608	768	649	938	468	9,75
Знос нематеріальних активів	-827	-1106	-1384	-1982	-2669	-1742	1,74
% зносу	-1,39	-1,07	-1,08	-3,36	-2,77	-1,38	1,49

Розмір накопиченого зносу основних засобів збільшився з –5575 тис. грн у 2020 р. до –10242 тис. грн у 2024 р. Абсолютне відхилення становить –4767 тис. грн, що відповідає приросту зносу на 8,23 %. Зростання показника свідчить про поступове старіння технічної бази підприємства та підвищення потреби в оновленні машин та обладнання.

Рівень зносу зріс із –5,84 % у 2020 р. до –1,10 % у 2024 р. Формальне відхилення становить –4,26 п.п., але відносна зміна становить +9,09 %. Проте варто зазначити, що подані від’ємні значення, імовірно, є методологічною особливістю таблиці (наприклад, відображення через контрактивні рахунки). У динаміці спостерігається загальне погіршення технічного стану активів, що корелює зі зростанням суми їх зносу.

Вартість нематеріальних активів збільшилася з 470 тис. грн у 2020 р. до 938 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на +468 тис. грн, або +9,75 %. Динаміка засвідчує активне інвестування підприємства в нематеріальні активи, ймовірно – у програмне забезпечення, ліцензії, цифрові рішення для управління технікою та сервісом.

Показник зносу нематеріальних активів зріс від –827 тис. грн до –2669 тис. грн, що означає збільшення зносу на –1742 тис. грн або 1,74 %. Це свідчить про інтенсивне використання прав та ліцензій, але водночас – про потребу майбутнього оновлення чи пролонгації окремих нематеріальних ресурсів.

Рівень зносу НМА коливався протягом періоду, зменшившись від –1,39 % у 2020 р. до –2,77 % у 2024 р., з абсолютним відхиленням –1,38 п.п. та відносною зміною +1,49 %. Коливання показника може бути пов'язане з різними строками корисного використання окремих видів НМА.

Таким чином підприємство демонструє стабільне зростання вартості як основних, так і нематеріальних активів, що вказує на активну інвестиційну діяльність. Рівень зносу постійно зростає, що знижує технічний потенціал підприємства та потребує своєчасного оновлення активів. Зростання вартості НМА є позитивною тенденцією, адже воно підтверджує розвиток цифрової та інноваційної складової виробничого потенціалу. В цілому виробничий потенціал ТОВ «ЕТ» демонструє зміцнення, хоча збільшення зносу основних засобів вимагає уваги до модернізації технічної бази.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відзначити суттєві зміни у структурі майна, капіталу та зобов'язань підприємства протягом досліджуваного періоду.

Вартість майна ТОВ «ЕТ» у 2020–2024 рр. зросла з 1 256 524 тис. грн до 2 275 728 тис. грн, тобто на 1 019 204 тис. грн або 81,11 %. Така позитивна динаміка свідчить про нарощення активів підприємства, що може бути результатом розширення діяльності, збільшення обсягів імпортних операцій та інвестицій у розвиток.

Упродовж 2020–2023 рр. власний капітал мав від'ємне значення, що вказує на фінансові ризики та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Однак у 2024 році спостерігається позитивний злам тенденції — власний капітал становив 5 241 тис. грн, що відображає суттєве покращення фінансової стійкості підприємства. Відхилення за період становить +300 201

тис. грн, тобто зростання на 101,78 %, що є ознакою зміцнення фінансової автономії. Частка власного капіталу у структурі майна збільшилася з –15,56 % у 2020 році до 0,23 % у 2024 році, що означає покращення структури джерел фінансування та зниження дефіциту власних коштів. Загальне відхилення становить +16 в.п., або 101,48 % у відносному вимірі.

Таблиця 2.2 – Оцінка складу, структури та динаміки джерел формування майна ТОВ «ЕТ»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	Тис.грн	%
Всього майна, тис. грн.	1256524	490180	518229	822453	776363	-46090	94,4
1. Необоротні активи тис. грн.	909839	151141	176381	256585	294862	38277	114,9
У % до майна	48,01	30,83	34,03	31,19	37,97	6,78	121,73
2. Оборотні активи тис. грн.	346685	339039	341848	565868	481501	-84367	85,09
У % до майна	18,29	69,17	65,96	68,80	62,02	-6,78	90,14
2.1. Запаси тис. грн.	269116	63389	84253	91258	168715	308223	114,53
У % до ОА	14,20	12,93	16,25	11,09	21,73	10,63	195,85
2.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	44724	66277	22040	22105	24186	2081	109,41
У % до ОА	2,36	13,52	4,25	2,68	3,11	0,42	115,9
2.3. Поточ. фін. інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти тис. грн.	33340	51597	48793	53265	85235	31970	160,0
У % до ОА	1,76	10,52	9,41	6,47	10,98	4,50	169,5
3. Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	1028	0	0	0	0	0	0
У % до майна	0,05	-	-	-	-	-	-

Власний оборотний капітал демонструє стабільне зростання — від 346 685 тис. грн у 2020 році до 964 761 тис. грн у 2024 році. Приріст становив 618 076 тис. грн, або 178,28 %. Частка ВОК у структурі власного капіталу також зросла з 18,29 % до 42,39 %. Це свідчить про підвищення здатності підприємства фінансувати свою поточну діяльність за рахунок власних джерел.

Позиковий капітал протягом аналізованого періоду зріс на 719 003 тис. грн, або 46,34 %, досягнувши у 2024 році 2 270 487 тис. грн. Така динаміка свідчить про активне залучення зовнішнього фінансування, що є типовим для великих імпортерів техніки. Частка позикового капіталу у майні підприємства залишалася високою — понад 80 %, а у 2023 році навіть перевищувала 138 %, що вказує на суттєве фінансове навантаження. Лише у 2024 році спостерігається зменшення частки до 99,77 %, що є позитивним сигналом для зменшення кредитної залежності.

Поточні зобов'язання зменшилися з 533 531 тис. грн (2020 р.) до 405 552 тис. грн (2024 р.), що становить –127 979 тис. грн або –23,99 %. Зниження поточних зобов'язань позитивно впливає на ліквідність підприємства. Їх частка у позиковому капіталі скоротилася більш ніж удвічі — з 28,15 % до 17,82 %, що означає зменшення короткострокового боргового навантаження та покращення структури фінансування.

Кредиторська заборгованість також зменшилася — з 527 121 тис. грн до 395 850 тис. грн, тобто на 131 271 тис. грн (–24,90 %). Зниження боргів перед постачальниками є ознакою фінансової стабілізації. Її частка у поточних зобов'язаннях упала з 27,81 % до 17,39 % (відхилення –10 в.п.), що підтверджує покращення структури короткострокових боргів.

Таким чином, ТОВ «ЕТ» демонструє стійке зростання вартості активів, що свідчить про поступове розширення діяльності. Показники власного капіталу зазнали суттєвого покращення, у 2024 році капітал став позитивним, що є важливим для фінансової незалежності. Значне збільшення власного оборотного капіталу свідчить про покращення забезпеченості підприємства оборотними ресурсами. Висока частка позикових коштів залишається ризиком, однак у 2024 році спостерігається тенденція до зниження залежності від кредиторів. Зменшення поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості є позитивною ознакою підвищення платоспроможності.

Загалом, підприємство рухається у напрямі фінансового оздоровлення та зміцнення позицій.

Для оцінювання результативності господарської діяльності підприємства, ефективності використання ресурсів та рівня обґрунтованості витрат у економічній практиці широко застосовують систему відносних показників, які об'єднують поняттям рентабельність. У зв'язку з цим у таблиці 2.3 подано динаміку показників прибутковості підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка прибутковості ТОВ «ЕТ»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	Тис.грн	%
Виручка (валовий дохід), тис. грн.	982520	1158455	1120044	1716096	1550541	-165555	90,35
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-891537	995818	994674	1486192	1400547	-85645	94,23
Собівартість, в % до виручки	-60,16	85,96	88,81	86,60	90,33	3,72	104,0
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	90983	13523	13191	18186	21474	3288	118,07
Рівень рентабельності, %	-0,102	0,014	0,013	0,012	0,01533	0,003	125,2
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	-509171	16510	16147	19848	26134	6286	131,67
Платежі до бюджету, тис. грн.	4280	2987	2956	4088	4737	649	115,87
Чистий прибуток, тис.грн.	-504891	13523	13191	15760	21397	5637	135,76

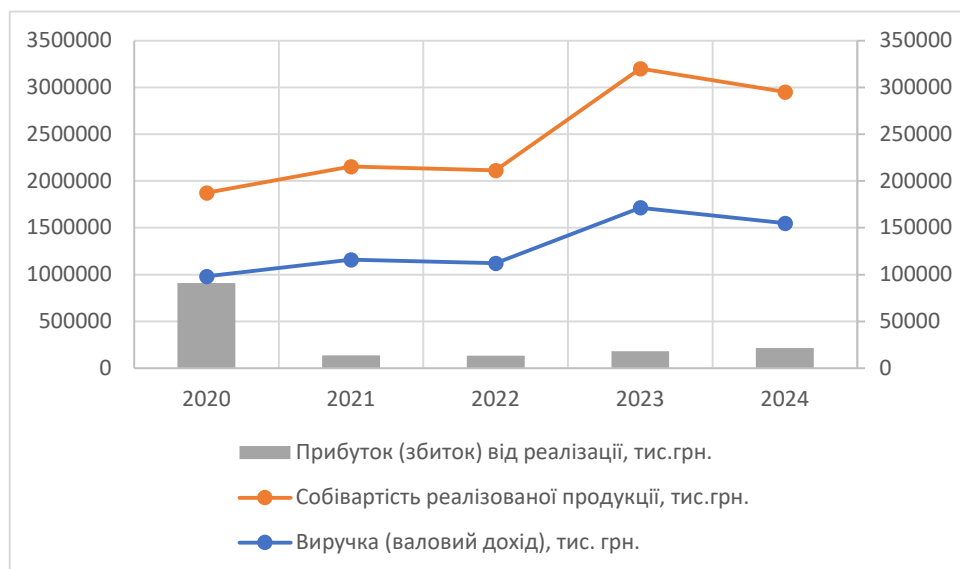


Рисунок 2.1. – Динаміка фінансових результатів діяльності

Для оцінювання ефективності діяльності підприємства проаналізуємо динаміку основних показників прибутковості, наведених у таблиці 2.3.

Виручка підприємства у 2020–2024 рр. характеризується значним коливанням. У 2020 році вона становила 982 520 тис. грн, а у 2024 році – 1 550 541 тис. грн. Незважаючи на загальне зростання порівняно з базовим роком, відхилення становить –165 555 тис. грн (90,35 %), що пояснюється тим, що пік виручки припав на 2023 рік (1 716 096 тис. грн). Таким чином, підприємство демонструє потенціал до розширення обсягів реалізації, але має нестабільність у динаміці доходів.

Собівартість реалізації у підприємства за аналізований період також коливалась, зростаючи слідом за виручкою. У 2024 році собівартість становила 1 400 547 тис. грн, що на 85 645 тис. грн менше, ніж у 2020 році. Водночас її рівень у співвідношенні до виручки збільшився з –60,16 % до 90,33 %, тобто на 3,72 в.п. (104 %). Зростання частки собівартості у виручці свідчить про підвищення витрат підприємства, що може бути пов'язано з подорожчанням імпоротної техніки, логістичними витратами чи умовами закупівлі.

Показник прибутку від реалізації продукції має позитивну динаміку. У 2020 році він становив 90 983 тис. грн, а в 2024 році збільшився до 21 474 тис. грн. Загальне відхилення за період становить 3 288 тис. грн, або 118,07 %. Позитивна тенденція свідчить про зростання операційної ефективності та збереження прибутковості навіть за умов підвищеного рівня витрат.

Рівень рентабельності за аналізований період зростає з –0,102 % у 2020 році до 0,01533 % у 2024 році (приріст 0,003, або 125,2 %). Показник став позитивним починаючи з 2021 року і демонструє стабільну позитивну динаміку. Зростання рентабельності вказує на покращення співвідношення доходів і витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

За аналізований період нерозподілений прибуток зріс з –509 171 тис. грн у 2020 році до 26 134 тис. грн у 2024 році. Позитивне відхилення становить 6 286 тис. грн, або 131,67 %. Вихід показника із від'ємного значення свідчить про подолання збитковості попередніх років та формування фінансової стійкості.

Обсяг податкових платежів у 2020–2024 рр. зріс з 4 280 тис. грн до 4 737 тис. грн, що становить зростання на 649 тис. грн (115,87 %). Зростання податкових надходжень свідчить про підвищення обсягів діяльності та зростання фінансових результатів підприємства.

Чистий прибуток підприємства у 2020 році мав від’ємне значення (–504 891 тис. грн), проте вже з 2021 року показник став позитивним і в 2024 році досяг 21 397 тис. грн. Приріст становить 5 637 тис. грн, або 135,76 %, що свідчить про поступове покращення фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності.

Наступним важливим етапом дослідження є оцінювання ліквідності підприємства, результати якого подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4– Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЕТ»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення
Оборотні активи, тис. грн.	346685	339039	341848	565868	481501	-84367
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	33340	51597	48793	53265	85235	31970
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Запаси, тис. грн.	269116	63389	84253	91258	168715	308223
Поточні зобов’язання, тис. грн.	533531	427747	453174	744260	694247	-50013
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,12	0,10	0,07	0,12	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,10	0,29	0,29	0,19	0,36	0,17
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,04	0,79	0,75	0,76	0,69	0,06

Для оцінки платоспроможності та фінансової стійкості підприємства розглянемо динаміку основних показників ліквідності, наведених у таблиці 2.4. Упродовж 2020–2024 рр. вартість оборотних активів підприємства зазнала певних коливань. У 2020 році їх обсяг становив 346 685 тис. грн, тоді як у 2024 році — 481 501 тис. грн, що свідчить про зниження на 84 367 тис. грн порівняно з піковими значеннями та про нестабільність структури оборотних ресурсів. Найвище значення показника зафіксовано у 2023 році — 565 868 тис. грн, після чого відбулося його зменшення.

Обсяг грошових коштів у динаміці мав чітку тенденцію до зростання: з 33 340 тис. грн у 2020 році до 85 235 тис. грн у 2024 році, що означає приріст на 31 970 тис. грн. Це позитивно характеризує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання та забезпечує його фінансову гнучкість.

Упродовж аналізованого періоду підприємство не здійснювало поточних фінансових інвестицій, що може свідчити про концентрацію ресурсів на основній операційній діяльності.

Запаси демонструють інтенсивне зростання: з 269 116 тис. грн у 2020 році до 168 715 тис. грн у 2024 році, що означає приріст на 308 223 тис. грн. Зростання запасів у перші роки аналізу може свідчити про розширення масштабів діяльності та збільшення обсягів імпортованої продукції. Водночас у 2024 році спостерігається зниження запасів порівняно з попереднім періодом, що може бути пов'язано з оптимізацією складської політики або підвищенням ефективності збуту.

Поточні зобов'язання мали тенденцію до коливання. У 2020 році вони становили 533 531 тис. грн, а в 2024 році — 694 247 тис. грн, проте загальне відхилення за період є негативним (–50 013 тис. грн) насамперед через пікове навантаження у 2023 році (744 260 тис. грн). Це свідчить про те, що підприємство значною мірою фінансує поточну діяльність за рахунок позикових коштів, що впливає на ліквідність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності варіював від 0,04 у 2020 році до 0,12 у 2024 році, показавши зростання на 0,05. Значення істотно нижче нормативного рівня (0,2–0,25), що вказує на недостатню здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів. Покращення показника у 2024 році свідчить про зміцнення платоспроможності, хоча його рівень все ще недостатній.

Коефіцієнт швидкої ліквідності упродовж періоду коефіцієнт зріс з 0,10 до 0,36, тобто на 0,17, що є позитивною тенденцією. Найвище значення зафіксовано у 2024 році, що свідчить про посилення спроможності підприємства погашати свої короткострокові борги без урахування запасів.

Проте показник все ще нижчий за рекомендований норматив (0,7–1,0).

Загальна ліквідність коливалася в межах 0,04–0,79, а в 2024 році становила 0,69, що на 0,06 більше порівняно з 2020 роком. Попри певне покращення, коефіцієнт загальної ліквідності не досягає нормативного значення 1,0–2,0, що свідчить про брак оборотних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань.

У 2020–2024 рр. ліквідність ТОВ «ЕТ» загалом залишається недостатньою, хоча показники демонструють позитивну динаміку. Найбільш проблемним є коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчить про низьку миттєву платоспроможність. Коефіцієнт швидкої ліквідності поступово зростає, що вказує на покращення фінансової стійкості підприємства. Значний обсяг короткострокових зобов'язань є ключовим фактором, який стримує покращення ліквідності. Зростання грошових коштів та оптимізація запасів у 2024 році свідчать про поступове вирівнювання ліквідності та покращення фінансового управління.

Таким чином підприємство демонструє стабільне покращення фінансових результатів, що підтверджується переходом чистого та нерозподіленого прибутку з від'ємних у позитивні значення. Рентабельність зростає, проте її рівень залишається низьким, що свідчить про потребу оптимізації витрат. Незважаючи на зниження виручки у 2024 році порівняно з піковим 2023 роком, підприємство зберігає прибутковість. Зменшення собівартості в абсолютному вимірі при зростанні її частки у виручці вказує на зростання залежності від зовнішніх факторів, зокрема від імпорتنих поставок. Підвищення податкових платежів та прибутку свідчить про розширення операційної діяльності та зміцнення фінансової позиції підприємства.

2.2. Комплексний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Вивчення системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає визначення основних тенденцій, що відбулися в організації, та оцінку рівня ефективності використання підприємством своїх ресурсів, фінансових та людських ресурсів.

В першу чергу проаналізуємо внутрішні можливості підприємства за допомогою методології, яка дозволяє впорядкувати інформацію про основні можливості підприємства внутрішньо, а також виявити характеристики слабких сильних сторін. SNW-аналіз підприємства — це метод стратегічної діагностики, який використовується для оцінювання внутрішнього стану компанії шляхом виявлення її сильних, нейтральних та слабких сторін. Це модифікована та більш деталізована версія відомого SWOT-аналізу, але із фокусом саме на внутрішніх характеристиках підприємства. Результати аналізу представлені в таблиці 2.5.

На основі результатів аналізу можна сказати, що підприємство знаходиться в стабільному конкурентному середовищі. За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (19) знаходиться в стані N(3) і S(15) і лише (2) в стані W.

Виявлені характеристики, що створюють конкурентні переваги підприємства або, навпаки, послаблюють позиції його бізнесу, згруповані та організовані за категоріями та ціною. Така класифікація дозволяє чітко зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити ключові сфери, які потребують значного покращення.

Якість внутрішнього середовища, яка за результатами аудиту надається керівництву, також входить до групи характеристик, що створюють слабкі сторони компанії. Це пояснюється тим, що центральне положення потребує значного покращення, щоб забезпечити кращу координацію внутрішніх

процесів та забезпечити кращу продуктивність. До цих характеристик належать: рівень ефективності організаційної структури, структура робочої сили та бізнес-показники та компенсація.

Таблиця 2.5 - SNW-аналіз підприємства

Перелік внутрішніх складових підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S (Strengths) <i>сильні сторони</i>	N (Neutral) <i>нейтральні сторони</i>	W (Weaknesses) <i>слабкі сторони</i>
Маркетингова політика підприємства			
1. Рівень затрат на маркетинг			+
2. Імідж підприємства	+		
3. Рівень задоволеності споживачів	+		
4. Оцінка інформаційного забезпечення	+		
Організаційна політика управління підприємством			
5. Ефективність стилю управління	+		
6. Характер делегування повноважень	+		
7. Ефективність організаційної структури		+	
8. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	+		
9. Структура чисельності кадрів		+	
10. Рівень заробітної плати	+		
11. Мотивація та стимулювання працюючих	+		
Фінансово-технологічне забезпечення			
12. Технічна характеристика обладнання	+		
13. Рівень необхідності оновлення обладнання	+		
14. Рівень технологічного забезпечення	+		
15. Величина капітальних вкладень			+
16. Рівень виробничих витрат	+		
17. Рівень фінансової стійкості	+		
18. Контроль якості продукції	+		
19. Рівень ліквідності та платоспроможності		+	
20. Рівень матеріаловіддачі діяльності	+		
Всього	15	3	2

Характеристикам, які однозначно сприймаються як слабкі сторони, слід приділити особливу увагу. Серед них недостатній обіговий капітал та низький капітал, що негативно впливає на зростання компанії та її довгострокову конкурентоспроможність.

Загалом було виявлено, що кількість характеристик, пов'язаних зі

слабкими сторонами діяльності ТОВ «ЕТ», невелика. Водночас характеристики, що складають сильні сторони, потребують постійного моніторингу та контролю. Важливо, щоб компанія залишалася стабільною, враховуючи зміни у внутрішньому середовищі та адаптуючись до загальних тенденцій розвитку галузі.

Наступним важливим кроком в оцінці конкурентоспроможності ТОВ «ЕТ» є аналіз сили ключових конкурентів на ринку. Для цього важливо врахувати зміни обсягів продажів сільськогосподарської техніки компанією та її ключовими конкурентами, які показано на рисунку.

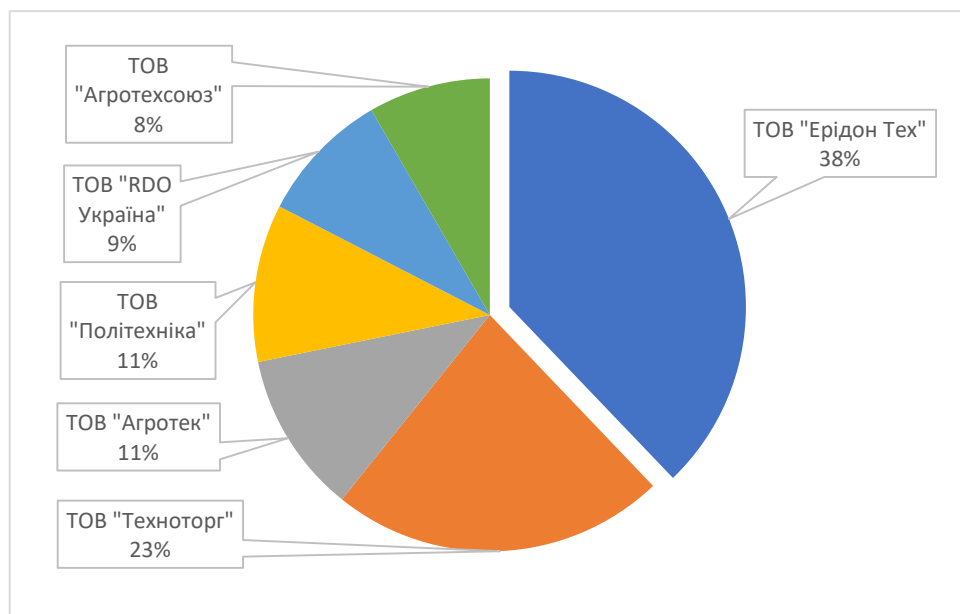


Рисунок 2.2. – Трейдери сільськогосподарської техніки на ринку України станом 2024 рік, % ринку

Тобто, з рис. 2.2. видно, що найбільшим трейдером сільськогосподарської техніки в Україні є ТОВ «ЕТ». Частка ринку у 2024 році становить 37,86%. Основним конкурентом на вітчизняному ринку реалізації сільськогосподарської техніки для ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Техноторг», адже він займає друге місце за часткою реалізованої продукції (22,89% у 2024 році). Другим значимим конкурентом ТОВ «ЕТ» є ТОВ «Агротек», що у 2024 році займала 11,07% ринку реалізації сільськогосподарської техніки. Важливими гравцями на ринку реалізації сільськогосподарської продукції є

«RDO Україна» (частка ринку у 2024 році складає 9,08%) та «Агротехсоюз» (частка ринку у 2024 році становить 8,34).

Таблиця 2.6 – Комплексний аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на ТОВ «ЕТ» та його конкурентів

Чинники зовнішнього середовища		Питома вага чиннику		Оцінка в балах				
				ТОВ «Техноторг»	ТОВ «ЕТ»	ТОВ «Агротек»	ТОВ «Політехніка»	ТОВ «РДО Україна»
Ринкові чинники	Конкуренти	0,63	0,25	5	8	6	4	7
	Споживачі		0,2	8	6	5	5	7
	Постачальники		0,18	7	6	5	5	4
Економічні чинники		0,1		4	4	4	5	3
Політичні чинники		0,05		3	3	3	3	4
Інституціональні чинники		0,05		4	4	4	4	4
Техніко-технологічні чинники		0,08		8	7	5	5	6
Соціально-демографічні чинники		0,04		6	6	6	6	6
Природно-екологічні чинники		0,03		7	6	5	6	7
Міжнародні чинники		0,02		8	6	5	5	6

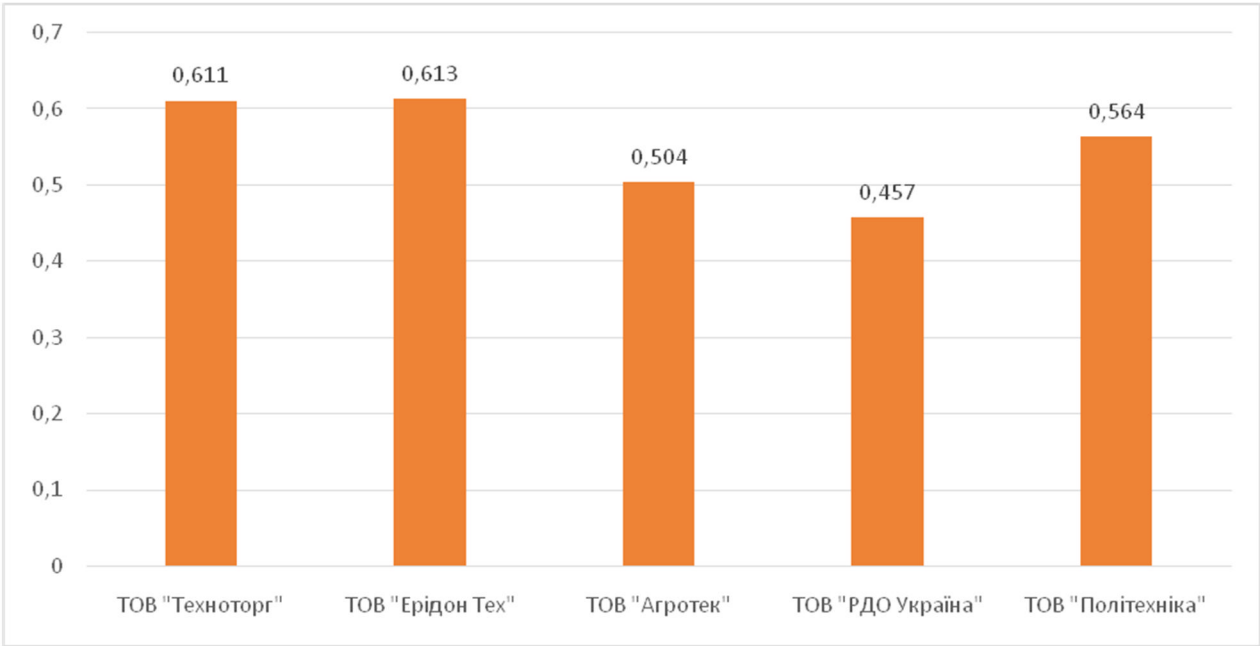


Рисунок 2.4. – Результати оцінки стійкості ТОВ «ЕТ» та його основних конкурентів до впливу факторів конкурентного середовища у 2024 році

Узагальнюючи проведений аналіз, слід відзначити, що ТОВ «ЕТ» і ТОВ «Техноторг» виявилися найбільш стійкими до впливу макросередовищних чинників. Це зумовлено їхнім міцним фінансовим станом та високим рівнем забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Натомість ТОВ «Політехніка» та ТОВ «РДО Україна» за підсумками розрахунків продемонстрували найнижчий рівень стійкості до зовнішніх впливів.

Таким чином, встановлено, що ключовим конкурентом ТОВ «ЕТ» є ТОВ «Техноторг», оскільки це підприємство посідає наступну позицію на ринку сільськогосподарської техніки після ТОВ «ЕТ» і характеризується вагомими конкурентними перевагами.

Визначальним потенціалом подальшого розвитку підприємства є його асортиментна політика, оскільки ТОВ «ЕТ» здійснює діяльність у форматі дистрибуції імпортової сільськогосподарської техніки.

Параметри асортиментної структури підприємства, зокрема її ширину та глибину, представлено в таблиці 2.7.

Як свідчать дані таблиці 2.7, асортимент продукції ТОВ «ЕТ» є достатньо широким, що відповідає специфіці його діяльності як імпортера та реалізатора сільськогосподарської техніки. Кожна товарна група включає в середньому чотири найменування та різновиди продукції. Така широта асортименту забезпечує підприємству можливість ефективно охоплювати ринок по всій території України, утримувати провідні позиції у галузі та отримувати максимальний прибуток. Водночас слід зазначити, що ціновий діапазон продукції є варіативним та формується з урахуванням конкурентного цінового середовища.

Як уже зазначалося, ТОВ «ЕТ» є одним із провідних імпортерів сільськогосподарської техніки на українському ринку. З метою оцінювання імпортової діяльності підприємства здійснимо аналіз динаміки та структури імпорту обладнання за період 2020–2024 років (рис. 2.5).

Таблиця 2.7 – Аналіз ширини й глибини асортименту продукції ТОВ «ЕТ»

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі
1	Трактори	3
2	Зернозбиральні комбайни	2
3	Силосозбиральні комбайни	1
4	Жатки	3
5	Телескопічні навантажувачі	1
6	Прес підбирачі	2
7	Кормозаготівля	5
8	Внесення добрив	2
9	Обробіток землі LEMKEN	5
10	Обробіток землі FARMET	3
11	Обробіток землі GREAT PLAINS	2
12	Зерно- зберігаючі обладнання	1
13	Зерносушарки	2
14	Моторні мастила	1
15	Посівна техніка	3
16	Посівна техніка GREAT PLAINS	4
17	Обприскувачі	2
18	Причепи	2
19	Бункери-протруювачі	2
20	Комерційна техніка	4

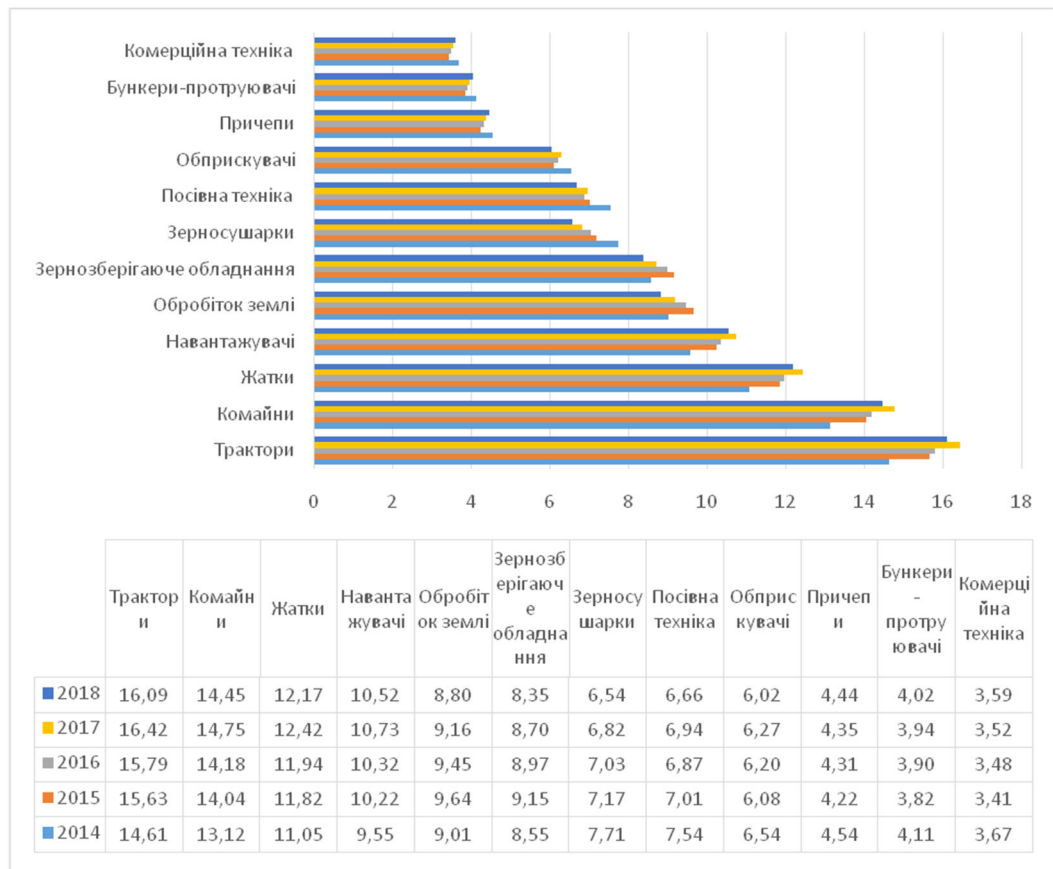


Рисунок – 2.5. – Структура імпортованих товарів ТОВ «ЕТ», %

Отже, на основі даних таблиці можна зробити висновок, що тракторами представлена найбільша частка в структурі імпортованої продукції, і за аналізований період їх питома вага зросла на 1,48 %. Другою за значущістю групою є комбайни, частка яких збільшилася на 1,33 %. Важливими складовими імпоротної структури також залишаються жатки та навантажувачі, які у 2024 році становили відповідно 12,17 % та 10,52 % загального обсягу.

Слід підкреслити, що у вартісному вимірі всі групи імпортованої техніки демонструють зростання, яке загалом становило 576,9 тис. грн, або 38,9 %. Це свідчить про розвиток підприємства та ефективне використання ввезеної продукції. Крім того, зростання обсягів імпортних поставок у динаміці років є індикатором розширення діяльності підприємства та його прагнення збільшити ринкове охоплення з метою підвищення прибутковості.

Подальшу оцінку системи управління конкурентоспроможністю доцільно виконати за допомогою модифікованої матриці БКГ, використовуючи вихідні дані, наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ для ТОВ «ЕТ»

Найменування СГП	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Середня ціна одиниці продукції, млн.грн.	Повні витрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції, грн.
	2023 рік	2024 рік		
Трактори	329263	401473	2,10	308086
Комбайни	295683	360529	1,88	276666
Жатки	249032	303647	1,59	233015
Навантажувачі	215227	262428	1,37	201984
Обробіток землі	183764	219492	1,15	168436
Зерно-зберігаюче обладнання	174382	208286	1,09	159837
Зерносушарки	136675	163248	0,85	125275
Посівна техніка	139173	166232	0,87	127565
Комерційна техніка	70506	89477	0,47	68664
Разом	2085526	2535778	X	1945929

Як показано в таблиці 2.9, обсяг продажів продукції компанії суттєво варіюється, що зумовлено різним рівнем попиту на аналогічні товари з боку споживачів. Таким чином, використовуючи метод матриці, корисно

визначити, які товари мають високу рентабельність та можливість покращення, а які, навпаки, характеризуються низьким попитом і не забезпечують необхідних фінансових результатів. Для створення модифікованої матриці необхідно розрахувати темпи зростання продажів для кожної групи товарів, а також визначити рівень їх рентабельності. Кінцеві результати цього розрахунку представлені в таблиці, яка слугує основою для подальшого аналізу бізнесу.

Таблиця 2.10 – Розрахункові дані для побудови модифікованої матриці БКГ для ТОВ «ЕТ»

Найменування СГП	№ у матриці БКГ	Темпи зростання продажу продукції, %	Рентабельність продукції, %
Трактори	1	401473	2,10
Комбайни	2	360529	1,88
Жатки	3	303647	1,59
Навантажувачі	4	262428	1,37
Обробіток землі	5	219492	1,15
Зерно-зберігаюче обладнання	6	208286	1,09
Зерносушарки	7	163248	0,85
Посівна техніка	8	166232	0,87
Комерційна техніка	10	89477	0,47

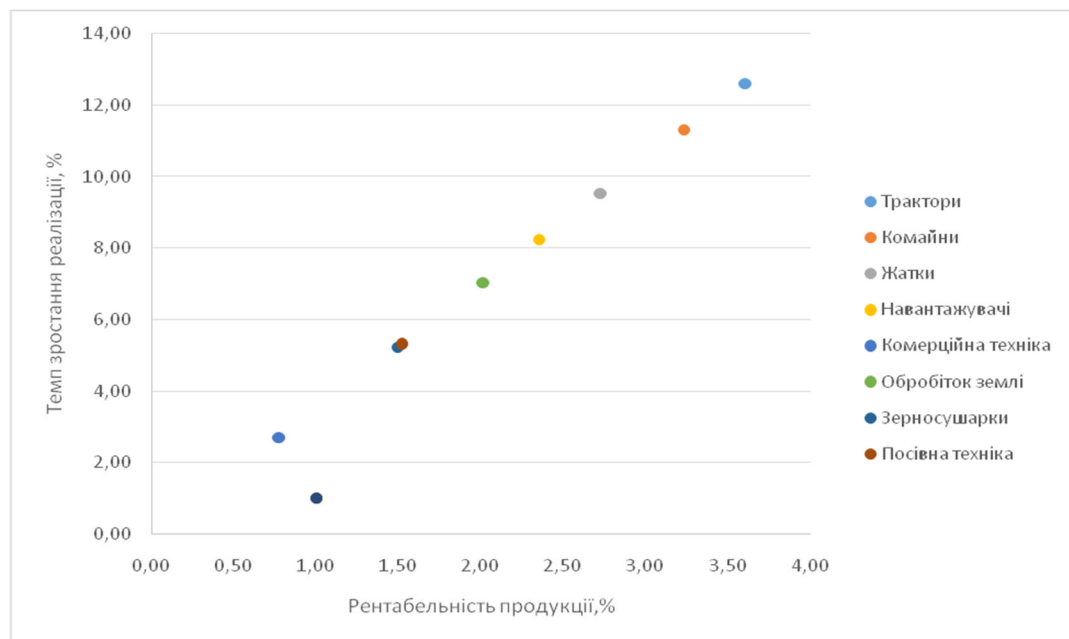


Рисунок 2.6 – Модифікована матриця БКГ для ТОВ «ЕТ»

Таблиця 2.16 – Визначення показників фактору «Привабливість ринку» господарського портфеля ТОВ «ЕТ»

Показники	Кое ф. Ваг.	Ранг показника									Загальна оцінка								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи зростання ринку	0,15	5	5	2	3	1	5	5	2	3	0,75	0,75	0,3	0,45	0,15	0,75	0,75	0,3	0,45
Рентабельність	0,3	5	5	5	4	3	3	2	5	3	1,5	1,5	1,5	1,2	0,9	0,9	0,6	1,5	0,9
Рівень конкуренції	0,1	3	3	4	5	5	1	2	2	2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,1	0,2	0,2	0,2
Можливість не цінової конкуренції	0,05	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05
Місткість ринку	0,15	1	1	2	3	2	1	1	2	2	0,15	0,15	0,3	0,45	0,3	0,15	0,15	0,3	0,3
Державне регулювання ринку	0,05	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Концентрація клієнтів тощо	0,2	5	5	5	4	4	5	3	2	1	1	1	1	0,8	0,8	1	0,6	0,4	0,2
Разом	1	21	21	20	21	17	18	15	15	13	3,8	3,8	3,6	3,5	2,75	3,05	2,4	2,8	2,15

Таблиця 2.12 – Визначення показників фактору «Конкурентоздатності» господарського портфеля ТОВ «ЕТ»

Показники	Кое ф. Ваг.	Ранг показника									Загальна оцінка								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ринкова частка	0,05	5	5	2	3	1	5	5	2	3	0,25	0,25	0,1	0,15	0,05	0,25	0,25	0,1	0,15
Відносна ринкова частка	0,05	5	5	5	4	3	3	2	5	3	0,25	0,25	0,25	0,2	0,15	0,15	0,1	0,25	0,15
Витрати	0,2	3	3	4	5	5	1	2	2	2	0,6	0,6	0,8	1	1	0,2	0,4	0,4	0,4
Рівень цін	0,3	5	5	5	4	3	3	2	5	3	1,5	1,5	1,5	1,2	0,9	0,9	0,6	1,5	0,9
Привабливість асортименту	0,3	5	5	5	4	3	3	2	5	3	1,5	1,5	1,5	1,2	0,9	0,9	0,6	1,5	0,9
Імідж фірми	0,1	3	3	4	5	5	1	2	2	2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,1	0,2	0,2	0,2
Разом	1	26	26	25	25	20	16	15	21	16	4,4	4,4	4,55	4,25	3,5	2,5	2,15	3,95	2,7

Таким чином, розроблена матриця дозволяє створити картину конкурентної позиції компанії в асортименті її продукції та визначити, які продукти будуть кращими.

Для отримання більш детальної картини ринкової позиції компанії корисно доповнити результати матриці.

Під час розробки цієї матриці важливо проаналізувати показники ринкової привабливості кожної групи продуктів. Відповідні результати наведено в таблиці.

Аналогічно було проаналізовано коефіцієнти вимірювання конкурентних характеристик продукції компанії, які наведено в таблиці. Це дозволяє побачити, наскільки компанія сильна порівняно з конкурентами, та визначити напрямки для покращення.

На основі показників, отриманих у результаті розрахунків, було розроблено матрицю. Для її побудови значення показника «Конкурентоспроможність ключової бізнес-одиниці (КБП)» було нанесено на пряму лінію, а показник «Ринковий інтерес» – на пряму лінію. Графічне зображення розробленої матриці наведено на рисунку 2.7.

Аналіз розташування продукції ТОВ «ТС ПЛЮС» у матричній моделі показав, що окремі групи продукції потрапляють у зони 4, 7 та 5. Для кожної з цих зон було призначено ключові показники. До них належать, зокрема, «Зона вибіркового розвитку» та «Зона вирощування культур», які визначають тип рішень, що приймаються щодо розробки продукції.

На основі отриманих результатів, компанія може рекомендувати використовувати стратегію, орієнтовану на зміцнення конкурентної позиції та збільшення ринкових можливостей. Найбільш доцільним підходом у цій ситуації є диверсифікація діяльності або виведення на ринок нових сегментів продукції. Деталі використання такої стратегії будуть детально розглянуті в третій частині дослідження.

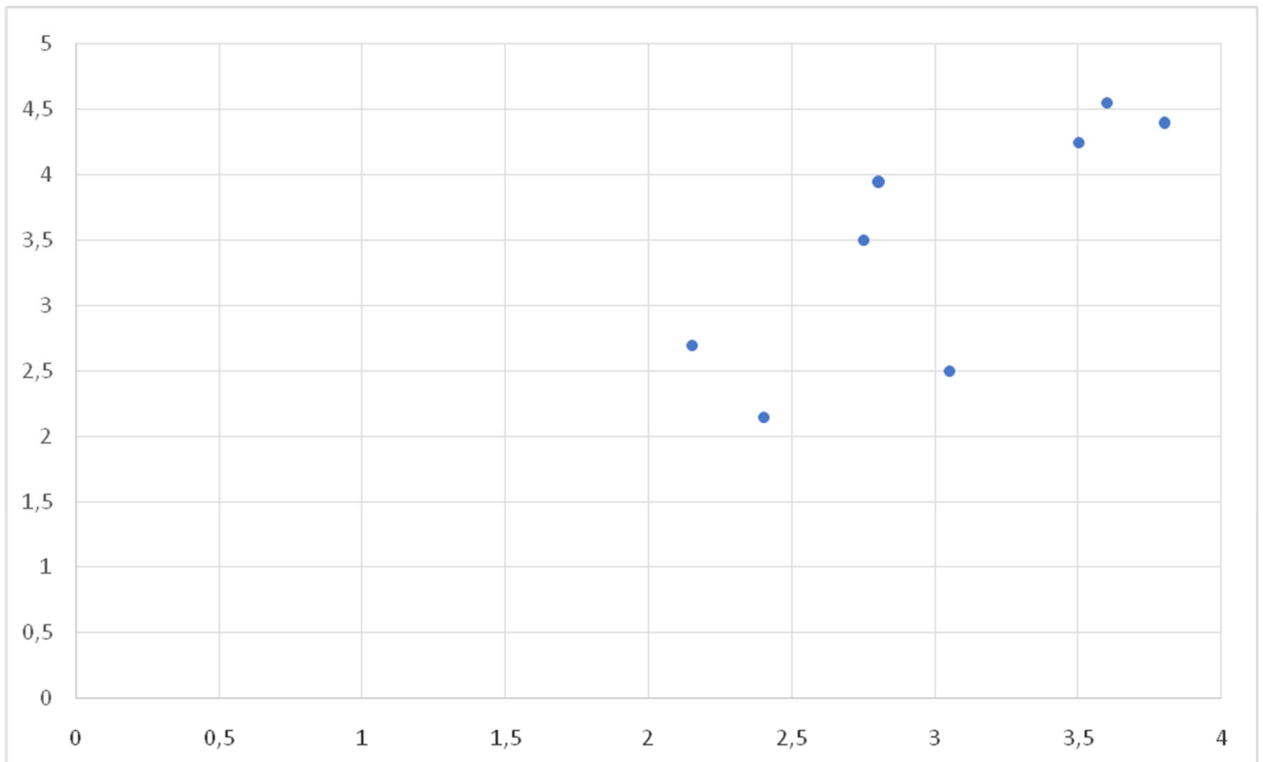


Рисунок 2.7. – Модифікована матриця

Наступним кроком у цьому аналізі є аналіз системи конкурентного управління ТОВ ЕТ, який включає комплексний аналіз рівнів конкурентоспроможності компанії з її основними конкурентами в галузі. Методологію, що використовується для визначення конкурентної позиції ТОВ «ЕТ» на ринку України, представлено нижче. На основі обраних критеріїв створено порівняльну таблицю конкурентних переваг, яка представлена в таблиці.

На основі результатів аналізу, представлених у таблиці, було встановлено, що діяльність ТОВ «ЕТ» значною мірою відповідає основним потребам місцевої галузі. Водночас компанія має низку переваг порівняно з конкурентами. Серед найважливіших – широкий асортимент продукції та, зокрема, невелика кількість працівників, а також різноманітність продуктів, що складають її стабільну господарську діяльність.

2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємством

Доцільно здійснити також суб'єктивну оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ЕТ». Для цього може бути використаний метод Balanced Scorecard (BSC), який виступає концептуальною основою для вимірювання результативності управління та дозволяє оцінити взаємозв'язок між операційними цілями й фінансовими результатами підприємства. Фактично BSC формує систему орієнтирів, що визначають поведінку організації та рівень її економічного добробуту.

Спираючись на методологію BSC, сформовано узагальнену систему показників для оцінювання результативності основних інструментів процесного управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2.8).

Відповідно, необхідно виконати суб'єктивну оцінку ефективності управління ТОВ «Ерідон Тех» на основі показників, поданих на рисунку 2.8.

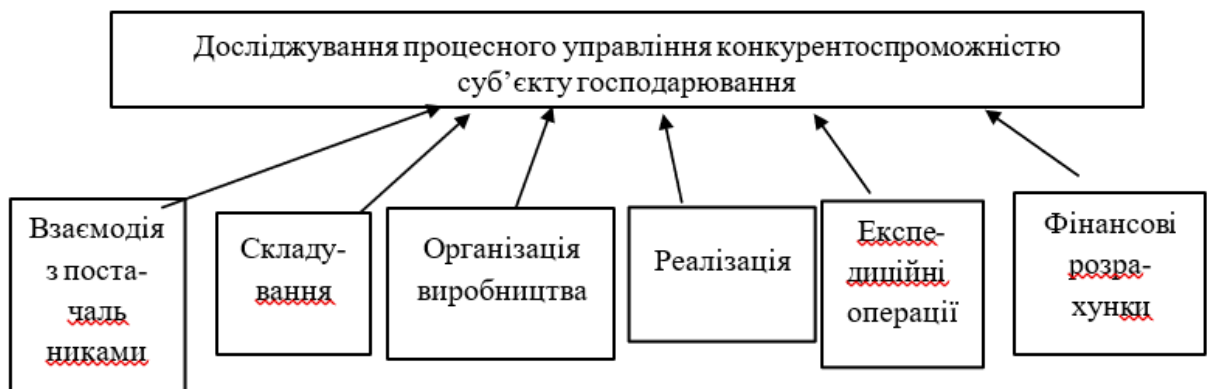


Рисунок 2.8. – Основні складові для оцінки ефективності управління

Отримані результати наведено у таблиці 2.13 та представлено графічно на рисунку 2.9 у вигляді пелюсткової діаграми. Для оцінки кожної складової було використано 10-ти бальну шкалу.

Таблиця 2.13 – Суб’єктивна оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю

Стадія/функціональна підсистема	Вага P_i	2021		2022		2023		2024	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$
Взаємодія з постачальниками	0,8	8	6,4	7	5,6	7	5,6	9	7,2
Система виробництва	0,7	7	4,9	7	4,9	6	4,2	8	5,6
Організація складування	0,6	6	3,6	6	3,6	7	4,2	7	4,2
Система реалізації готової продукції	0,9	8	7,2	8	7,2	8	7,2	8	7,2
Система експедиції	0,6	7	4,2	6	3,6	6	3,6	7	4,2
Система фінансового обліку	0,8	8	6,4	8	6,4	9	7,2	9	7,2
Всього	х	х	32,7	х	31,3	х	32	х	35,6

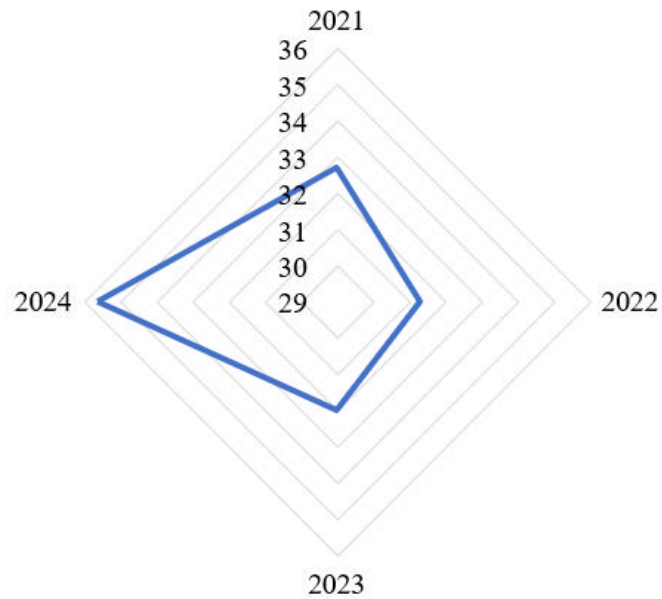


Рисунок 2.9. – Пелюсткова діаграма оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства



Рисунок 2.9.– Пелюсткова діаграма оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕТ» у 2024 році

Таким чином, за результатами дослідження слідує, що процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «ЕТ» за суб'єктивною оцінкою має високі показники. Проте за кожен період оцінка була неоднаковою. Найменший показник оцінки ефективності управління ТОВ «ЕТ» був у 2022 році (31,3), проте найкращим періодом за оцінкою табл. 2.13 став 2024 рік.

Варто також дослідити та порівняти детальніше кожен складову управління ТОВ «ЕТ» (рис. 2.10). За результатами дослідження також визначено, що найбільше відхилення від нормативного показника у 2024 році демонструє система експедиції (організація управління матеріальними потоками) та складування (управління запасами та готовою продукцією). Тому у процесі подальших досліджень слід звернути особливу увагу на ці складові.

Оцінка базуватиметься на розрахунку відносних показників. Результати розрахунку ефективності управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією ТОВ «ЕТ» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок ефективності управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	Відс. пунктів	%
Коефіцієнт складності	0,86	0,90	0,92	0,06	6,98
Коефіцієнт процесності	0,86	0,88	0,88	0,02	2,33
Коефіцієнт контрольованості	0,56	0,59	0,61	0,05	8,93
Коефіцієнт ресурсоємності	1,21	1,25	1,31	0,1	8,26

Аналіз динаміки ефективності управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією довів вищенаведене припущення: ефективність даного бізнес-процесу є низькою. Даний бізнес-процес має низький рівень контрольованості, адже інформація проходить декілька етапів та може бути спотворена.

Також аналіз показав, що даний процес є досить складним, що також ускладнює управління ним та призводить до зростання витрат та ресурсів, що і підтверджує показник ресурсоємності. Даний коефіцієнт зріс в динаміці років

на 8,26%, що негативним чином відображається на прибутковості підприємства.

За допомогою коефіцієнтного аналізу варто також проаналізувати та визначити проблемні сторони управління. Результати розрахунків представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Визначення проблемних сторін процесу управління матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	Відс. пунктів	%
Коефіцієнт делегування обов'язків	0,16	0,20	0,22	0,06	37,50
Коефіцієнт дублювання обов'язків	1,56	1,61	1,66	0,1	6,41
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів	0,69	0,69	0,69	0	0,00
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів	0,43	0,44	0,43	0	0,00
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів	0,66	0,68	0,67	0,01	1,52
Коефіцієнт актуалізації бізнес процесів	0,64	0,63	0,63	-0,01	-1,56

Для проведення глибокої оцінки ефективності управління конкурентоспроможності на підприємстві рекомендується використовувати суб'єктивне визначення проблемних аспектів його діяльності. Цей аналіз допоможе також оцінити ефективність роботи підприємства на ринку та розробити найбільш оптимальні стратегії для подальшої трансформації. Для цього можна скористатися можливостями SWOT-аналізу.

Проведення SWOT-аналізу на основі результатів діяльності ТОВ «ЕТ» допоможе виявити потенційні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони його діяльності (табл. 2.16).

Отже, згідно з даними таблиці 2.16, виявляється, що загрози мають більший вплив на підприємство ($32,6 > 17,4$). Тому підприємство повинно враховувати несприятливі загрози при плануванні подальших стратегічних дій і оцінювати ситуацію відповідно.

Таблиця 2.16. – Аналіз можливостей та загроз ТОВ «ЕТ»

Можливі фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_i^3	$P_i^3 * B_i$	Імовірність, P_{ζ}^3	$P_{\zeta}^3 * B_i$
Нестабільна економічна ситуація в країні	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Значні темпи інфляції	2	0,3	0,6	0,7	1,4
Поява нових стандартів якості	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Вихід на нові ринки	4	0,6	2,4	0,4	1,6
Використання нових інноваційних технологій	5	0,8	4	0,2	1
Поглиблене використання інформаційних технологій в бізнесі	4	0,5	2	0,5	2
Підвищення цін на сировину	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів	3	0,2	0,6	0,8	2,4
Невелика кількість замовлень	4	0,1	0,4	0,9	3,6
Високі затрати на оплату електроенергії	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Стабільність фінансового положення	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Всього:		17,4		32,6	

Таблиця 2.17 – Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «ЕТ»

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (сила)		Несприятлива зміна (слабкість)	
		Імовірність, P_i^3	$P_i^3 * B_i$	Імовірність, P_{ζ}^3	$P_{\zeta}^3 * B_i$
Зростання частки ринку	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Популярність на ринку	8	0,8	6,4	0,3	2,4
Висока якість продукції	6	0,7	4,2	0,2	1,2
Велика доля експорту в обсягу реалізації	4	0,6	2,4	0,1	0,4
Широкий асортимент товарів	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Ефективна маркетингова діяльність	5	0,8	4	0,1	0,5
Сучасна технологія виробництва	7	0,9	6,3	0,2	1,4
Налагоджена діяльність	5	0,4	2	0,1	0,5
Знос основних засобів	8	0,1	0,8	0,8	6,4
Висока собівартість продукції	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Існування посередників	4	0,1	0,4	0,5	2
Існування конкурентів	6	0,2	1,2	0,7	4,2
Всього:		39,1		28,6	

Особливо важливо враховувати для ТОВ «ЕТ» той факт, що воно залежить від ціноутворення на ресурсному ринку та від розробки нових стандартів якості для своєї виробленої продукції.

Діяльність підприємства характеризується перевагами, такими як зростання частки ринку, поширеність на ринку, висока якість продукції, широкий вибір товарів і застосування сучасних технологій виробництва. Ці фактори утворюють сильні сторони діяльності підприємства.

Для отримання комплексних результатів, рекомендується створити повну матрицю SWOT. Отож, дані таблиці 2.18 вказують на те, що ТОВ «ЕТ» має більше сильних сторін, ніж слабких.

Таблиця 2.18 – Заключна матриця SWOT- аналізу для ТОВ «ЕТ»

	Можливості (O) – Вихід на нові ринки – Використання нових інноваційних технологій – Поглиблене використання інформаційних технологій в бізнесі – Високі затрати на оплату електроенергії – Урівноважений фінансовий стан	Загрози (T) – Нестабільна економічна ситуація в країні – Значні темпи інфляції – Поява нових стандартів якості – Підвищення цін на сировину – Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів – Невелика кількість замовлень
Сили (S) – Зростання частки ринку – Популярність на ринку – Висока якість продукції – Велика доля експорту в обсягу реалізації – Широкий асортимент товарів – Ефективна маркетингова діяльність – Сучасна технологія виробництва – Налагоджена діяльність	Поле SO – Стратегія застосування реінжинірингу управління бізнес- процесами	Поле ST – Стратегія виходу на нові ринки або розширення мережі збуту на вже існуючих ринках збуту
Слабкості (W) – Знос основних засобів; – Висока собівартість продукції – Існування посередників – Існування конкурентів	– Стратегія застосування інноваційних технологій діяльності	– Стратегія залучення міжнародних інвестиційних ресурсів

Проведений аналіз показав, що підприємство стикається з більшим числом загроз, ніж можливостей, але має більше сильних сторін, ніж слабких.

Таким чином, ТОВ «ЕТ» має високий рівень конкурентоздатності підприємницького потенціалу в порівнянні із його основними конкурентами на ринку реалізації сільськогосподарської техніки. Також у досліджуваного підприємства є вагома перевага: ТОВ «ЕТ» відома торгова марка та широкий канал зв'язків із провідними світовими виробниками сільськогосподарської продукції.

Однак, у системи управління ТОВ «ЕТ» існують певні недоліки, такі як нескоординована система диспетчеризації матеріальних потоків, складування та експедиції, а також зниження оборотності запасів через зменшення попиту на продукцію. Однак, для покращення ефективності цієї діяльності, розробка нової, більш вдосконаленої стратегії управління ТОВ «ЕТ» є необхідною з метою максимізації прибутків.

Висновок до розділу 2

У другій частині роботи було проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЕТ» та умов функціонування компанії на ринку сільськогосподарської техніки в Україні.

Аналіз місцевого ринку показав, що в останні роки спостерігається консолідація сільськогосподарських організацій, збільшення кількості великих сільськогосподарських підприємств та їх малих підприємств. Оскільки інвестори в сільське господарство прагнуть збільшити виробництво та знизити витрати, попит на сучасну сільськогосподарську техніку зростає. Це створює сприятливі умови для роботи дилерів та зростання загального ринку.

ТОВ «ЕТ» є одним із найстаріших та найстабільніших дилерів сільськогосподарської техніки в Україні, що підтверджує ефективність його системи та довгострокову присутність на ринку. Компанія має великі виробничі потужності, хоча й залежить від гарного фінансування, що впливає

на її основну діяльність.

У складі експортованої техніки компанії перше місце займають трактори, обсяг яких значно зріс за звітний період (на 1,48%). Збиральна техніка знаходиться на другому місці, обсяг експорту якої збільшився на 1,33%. Значну роль також відіграють жатки та навантажувачі, які у 2024 році становили 12,17% та 10,52% від усіх експортованих товарів відповідно.

Аналіз системи управління конкуренцією підтвердив, що ТОВ «ЕТ» розробило хорошу модель управління бізнесом, яка відображається в розробці продукту, чіткій позиції на ринку та продуманій ціновій політиці.

На основі аналізу можна рекомендувати компанії зосередитися на диференціації або виведенні на ринок нових сегментів продукції. Використання таких стратегій може підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати прогрес у бізнес-діяльності. Детальний опис цих стратегій буде розглянуто в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТУ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності системи управління розвитком підприємства

Перспективами подальших досліджень в означеному напрямі є аналіз та розроблення багатофакторних моделей з метою формулювання висновків, рекомендацій щодо прийняття правильних стратегічно важливих рішень при формуванні ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ЕТ».

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз чинників формування ефективної системи управління виробничим потенціалом дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів. Важливою умовою є відсутність функціонального зв'язку між факторами.

Математично завдання зводиться до знаходження аналітичного виразу, котрий якнайкраще відображував би зв'язок факторних ознак з результативною:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

$$Y = b_0 + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + b_3 * x_3 + \dots + b_n * x_n$$

Де Y - розрахункові значення результативної ознаки функції;

X - факторні ознаки;

$b_0, b_1, \dots, b_n$ - параметри рівняння, які можна обчислити способом найменших квадратів, розв'язавши систему нормальних рівнянь.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного

фактору на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактору на одиницю змінюється результативний показник Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Проведемо багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз наявності зв'язку між складовими системи управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕТ» та прибутком. Перевіримо, чи залежить прибуток ТОВ «ЕТ» від складових системи конкурентоспроможності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники системи розвитку ТОВ «ЕТ» прибутку та чистого доходу

	Чистий прибуток	Виручка (валовий дохід)	Собівартість реалізованої продукції	Платежі до бюджету	Запаси	Готова продукції	Поточні зобов'язання
2020	504891	982520	891237	504891	269116	54226	533531
2021	13523	1158455	995818	13523	63389	60874	427747
2022	13191	1120044	994674	13191	84253	82032	453174
2023	15760	1716096	1486192	15760	91258	80463	744260
2024	21397	1550541	1400547	21397	168715	155418	694247

Для проведення кореляційного аналізу використовуємо інструмент «Кореляція» (надбудова Аналіз даних MS Excel). У результаті буде отримана матриця коефіцієнтів парної кореляції (таблиця 3.2).

Перетворимо матрицю коефіцієнтів кореляції в текстові смислові еквіваленти (табл. 3.3).

Таблиця 3.2 – Результат кореляційного аналізу впливу факторів на системи управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕТ»

	Чистий прибуток	Виручка (валовий дохід)	Собівартість реалізованої продукції	Платежі до бюджету	Запаси	Готова продукції	Поточні зобов'язання
Чистий прибуток	1						
Виручка (валовий дохід)	0,538086	1					
Собівартість реалізованої продукції	0,428672	-0,4418	1				
Платежі до бюджету	-0,24295	-0,6535	0,465563	1			
Запаси	-0,31625	0,41101	-0,65307	-0,80608	1		
Готова продукції	0,581021	0,99178	-0,39528	-0,5583	0,297238	1	
Поточні зобов'язання	-0,20068	-0,4015	0,359425	-0,26389	0,38818	-0,49339	1

Таблиця 3.3 – Тіснота зв'язку між факторами на системи управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕТ»

	Чистий прибуток	Виручка (валовий дохід)	Собівартість реалізованої продукції	Платежі до бюджету	Запаси	Готова продукції	Поточні зобов'язання
Чистий прибуток	1						
Виручка (валовий дохід)	Значний	1					
Собівартість реалізованої продукції	Помірний	Зв'язок відсутній	1				
Платежі до бюджету	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	Помірний	1			
Запаси	Зв'язок відсутній	Помірний	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	1		
Готова продукції	Значний	Дуже сильний	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	Слабкий	1	
Поточні зобов'язання	Зв'язок відсутній	Зв'язок відсутній	Помірний	Зв'язок відсутній	Помірний	Зв'язок відсутній	1

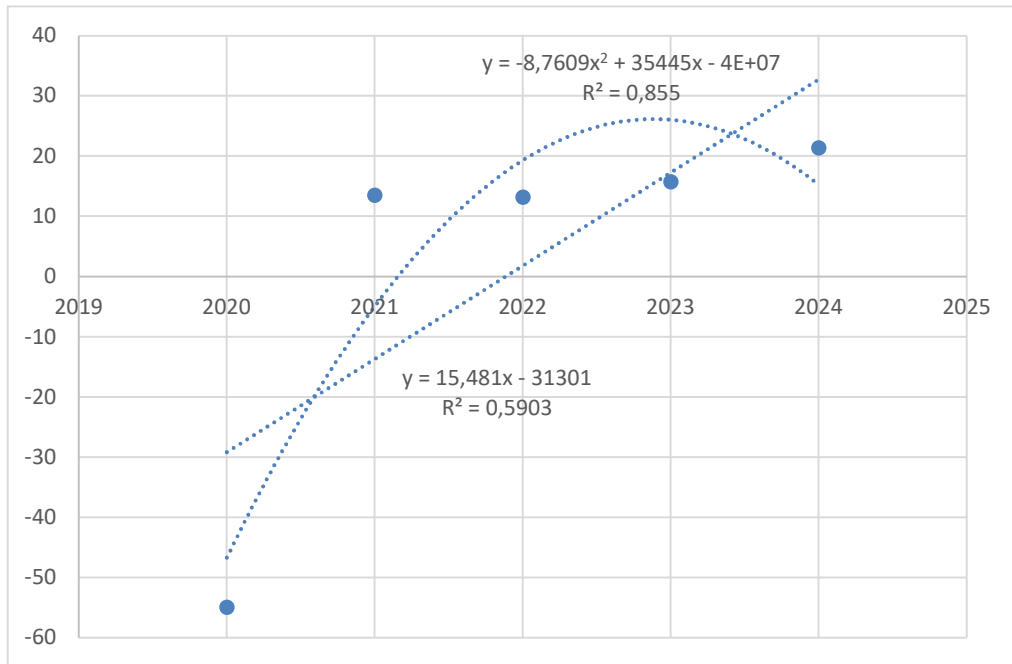


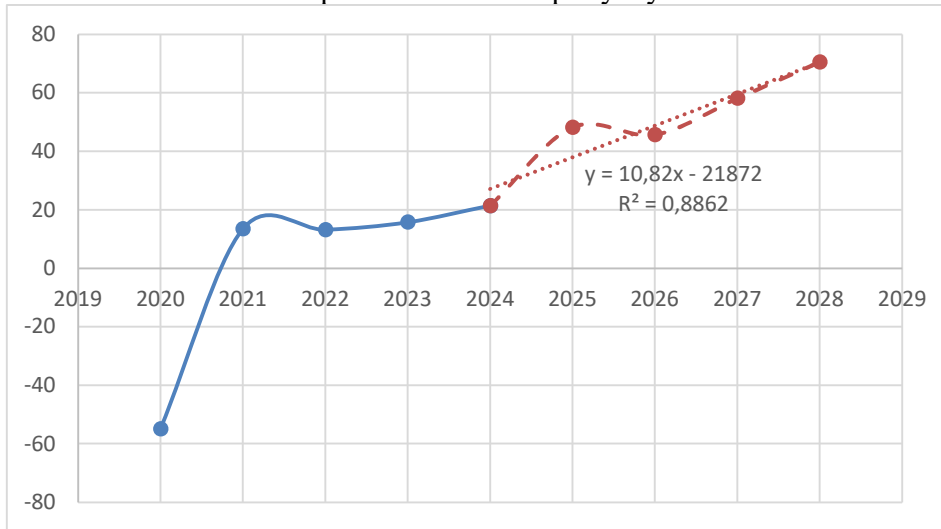
Рисунок 3.1– Кореляційно-регресійний аналіз прибутку

Аналіз матриці коефіцієнтів парної кореляції почнемо з аналізу першого стовпця матриці, в якому розташовані коефіцієнти кореляції, що відображають тісноту зв'язку залежної змінної з включеними в аналіз факторами. Аналіз показує, що прибуток, має значну залежність з чистим доходом ($r = 0,538086$), помірний з техніко-економічною оснащеністю виробництва ($r = 0,428672$) та значний з ефективністю використання ресурсів ($r = 0,581021$). Частину факторів вилучено за відсутністю зв'язку з прибутком підприємства.

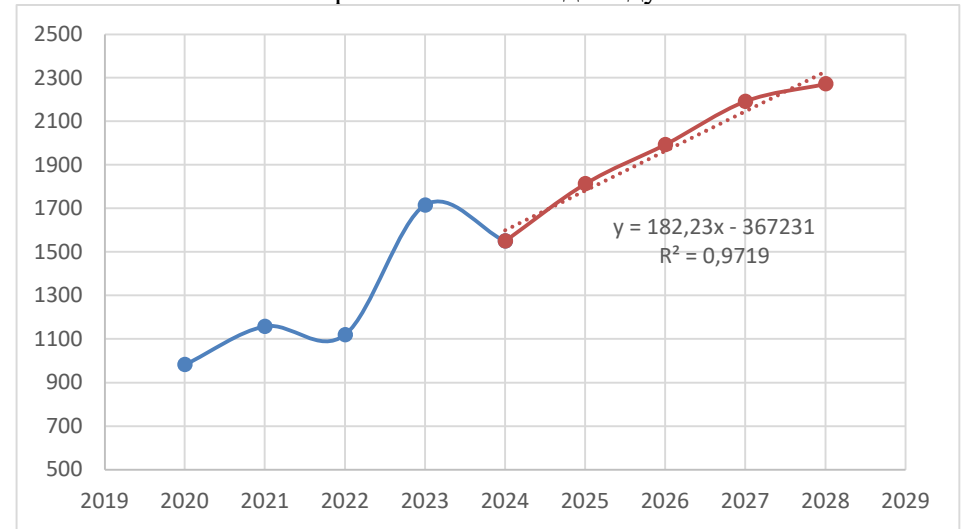
Таблиця 3.4. Прогноз за допомогою функції «тенденція»

Рік		Чистий прибуток (ЧП)	Виручка (валовий дохід) (ВД)	Платежі до бюджету (Б)	Готова продукції (ГП)
Факт	2020	-54,891	982,52	504,891	54,226
	2021	13,523	1158,455	13,523	60,874
	2022	13,191	1120,044	13,191	82,032
	2023	15,76	1716,096	15,76	80,463
	2024	21,397	1550,541	21,397	155,418
Прогноз	2025	48,2399	1813,636	-175,673	153,1945
	2026	45,71412	1994,012	-133,416	183,8044
	2027	58,11825	2192,509	-197,142	213,8653
	2028	70,55594	2272,248	-268	245,9063

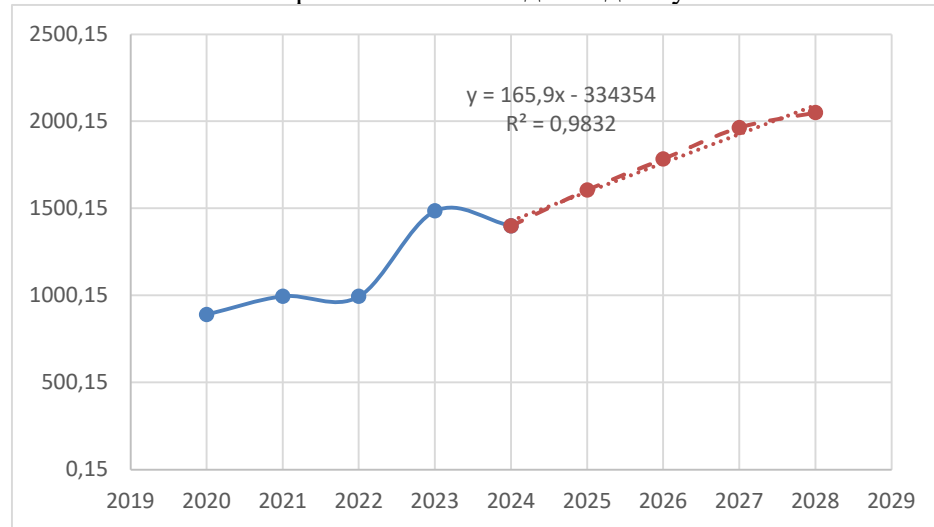
Прогноз чистого прибутку



Прогноз валового доходу



Прогноз платежів до бюджету



Прогноз готової продукції на складі

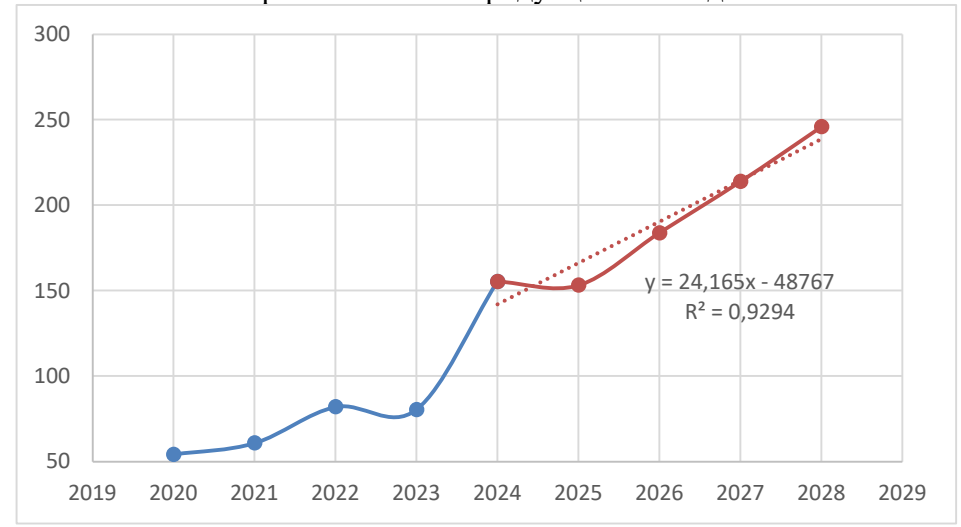


Рисунок 3.2. – Прогноз показників системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, на основі аналізу тільки кореляційної матриці залишаються три чинники – чистий дохід, техніко-економічна оснащеність виробництва, ефективність використання ресурсів ($n = 5, k = 3$).

Оцінка параметрів моделі. Економічна інтерпретація коефіцієнтів регресії. Регресійний аналіз використовується в тому випадку, якщо відношення між змінними можуть бути виражені кількісно у виді деякої комбінації цих змінних. Отримана комбінації використовується для передбачення значення, що може приймати цільова (залежна) змінна, яка обчислюється на заданому наборі значень вхідних (незалежних) змінних. У найпростішому випадку для цього використовуються стандартні статистичні методи, такі як лінійна регресія. На жаль, більшість реальних моделей не вкладаються в рамки лінійної регресії.

Побудуємо економетричну модель, яка характеризує залежність прибутку від платежів в бюджет (Б) та готової продукції на складі (ГП). Таким чином, модель прийме такий вигляд:

$$\Pi = f(\text{Б}, \text{ГП}) \rightarrow \max \quad (3.1)$$

Виконуємо специфікацію моделі: визначаємо залежні і незалежні змінні моделі, будуємо діаграму розсіювання і перевіряємо гіпотезу щодо лінійності моделі, записуємо рівняння регресії і економетричну модель.

Таблиця 3.5 – Визначення невідомих параметрів лінійної моделі за допомогою функції =ЛИНЕЙН

	b_2	b_1	b_0	
Значення коефіцієнта b_i	-9602,09	-9693,69	5540,313	Значення коефіцієнта b_i
Середньоквадратичне відхилення	5203,798	4962,362	2264,326	Середньоквадратичне відхилення
Коефіцієнт детермінації R^2	0,793118	48,7961	#Н/Д	Середньоквадратичне відхилення S
F-статистика Фішера	1,916834	1	#Н/Д	Число ступенів вільності
Регресійна сума квадратів	9128,191	2381,059	#Н/Д	Залишкова сума квадратів

За допомогою вбудованої функції =КОРРЕЛ розраховуємо вибірковий коефіцієнт парної кореляції. Тіснота зв'язку отриманого рівняння із реальними статистичними даними складає $R^2 = 0,79$. Отже, зв'язок сильний та зі збільшенням значення факторів Б та ГП прибуток зростає.

$$\hat{\Pi} = 5540,313 - 9693,69 * Б - 9602,09 * ГП \rightarrow \max$$

Зобразимо результати цього рівняння на рис. 3.3.

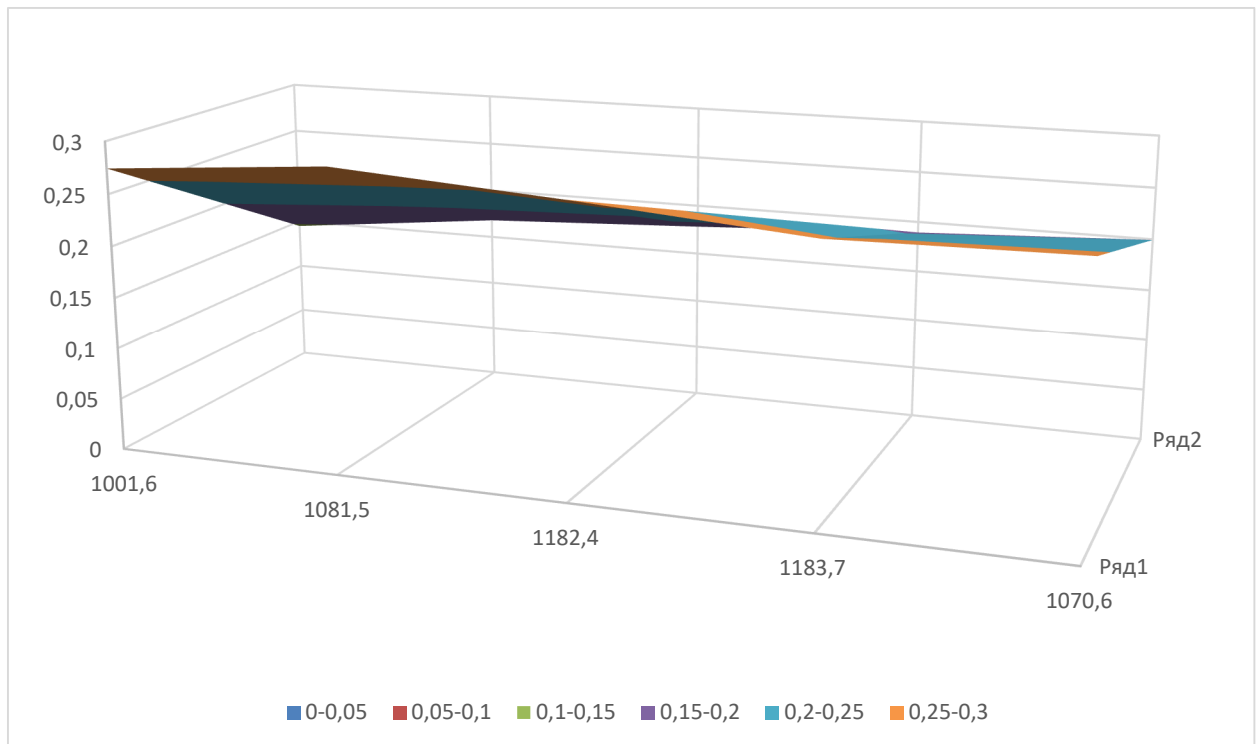


Рисунок 3.3– Поверхня розрахункових значень

Отже, за результатами проведеного моделювання було отримано модель оцінки впливу складових системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕТ» на суму прибутку, за допомогою якої, можна впливати на рівень ефективності управління підприємства та в результаті шляхом зміни параметрів впливати на рівень прибутку підприємства в недалекій перспективі.

Найбільш всього на прибуток підприємства впливають техніко-економічна оснащеність виробництва та ефективність використання ресурсів.

Таким чином, на величину прибутку підприємства впливають в деякій мірі всі складові розвитку конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, використовуючи отриману модель ми можемо спрогнозувати прибуток ТОВ «ЕТ», та оцінити ефективність управління розвитком конкурентоспроможності ТОВ «ЕТ».

3.2. Організаційні заходи впровадження нового виду діяльності в систему управління підприємством

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕТ» передбачає передусім вибір адекватної, ефективної та економічно обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Виходячи з проведеної оцінки рівня конкурентоздатності ТОВ «ЕТ» та результативності функціонування наявної системи управління конкурентоспроможністю, доцільним є впровадження стратегії диверсифікації діяльності.

На підставі отриманих аналітичних даних необхідно здійснити оцінювання можливих варіантів вибору конкурентної стратегії на перспективу. При цьому слід враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості й загрози зовнішнього середовища. Для такого оцінювання застосовується матриця вибору стратегій для сільськогосподарських підприємств, яка також враховує рівень конкурентоспроможності ТОВ «ЕТ» та стадію його життєвого циклу (рис. 3.4).

Характеристика зон матриці стратегічного вибору:

Перша зона включає маркетингові стратегії для підприємств із середнім рівнем конкурентних позицій, що знаходяться на стадіях становлення або зростання (квадранти 1, 2, 4, 5).

Друга зона характеризує підприємства з низькою конкурентоспроможністю на етапах зрілості та спаду або із середнім рівнем конкурентоспроможності на стадії спаду (квадранти 7, 10, 11).

Третя зона об'єднує підприємства з високою конкурентоспроможністю, які перебувають на стадіях становлення, зростання чи зрілості, а також підприємства із середнім рівнем конкурентоспроможності на стадії зрілості (квадранти 3, 6, 8, 9).

Четверта зона відображає суперечливу ситуацію, коли підприємство має високий рівень конкурентоспроможності, але знаходиться на стадії спаду (квадрант 12).

10 стратегія «останнього тайму»	11 стратегія виходу з кризи конкуренто- спроможності	12 стратегія стримування падіння продажів
7 стратегія вдосконалення конкурентних можливостей	8 стратегія злиттів і поглинань	9 стратегія диверсифікації
4 стратегія посилення позицій у наявному бізнесі	5 стратегія захоплення ринкових ніш	6 стратегія створення додаткового бізнесу
1 стратегія розвитку конкурентних переваг	2 стратегія збереження частки ринку	3 стратегія агресивного захоплення частки ринку
низький	середній	високий

Рисунок 3.4. – Матриця вибору конкурентної стратегії ТОВ «ЕТ»

З урахуванням результатів комплексної оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «ЕТ», даних SWOT-аналізу, рівня конкурентоспроможності та темпів зростання підприємства, найбільш обґрунтованою є стратегія, що належить до третьої зони матриці. Це означає, що ТОВ «ЕТ» має високі конкурентні позиції та перебуває на стадії зрілості. З огляду на запропоновані альтернативи у відповідному секторі найбільш доцільним є вибір квадранта 9, який відповідає стратегії диверсифікації діяльності.

Потенційні напрями диверсифікації діяльності ТОВ «ЕТ»:

1. Придбання ваговозів (тралів).

На сьогодні ТОВ «ЕТ» користується послугами компанії «Negabariton» для транспортування імпортої сільськогосподарської техніки. Трал — це спеціалізований вантажний транспортний засіб із низькорамною платформою, призначений для перевезення великогабаритних вантажів. Послуги тралів є високовартісними: перевезення однієї одиниці техніки в середньому коштує 160–200 тис. грн, що істотно збільшує собівартість реалізованої техніки.

Запровадження власного парку тралів може забезпечити такі переваги:

- суттєве скорочення витрат на транспортування;
- можливість надання послуг перевезення іншим компаніям у період зниження імпортних операцій;
- формування додаткового джерела прибутку.

Середня вартість одного трала становить 1 600 000 грн; придбання трьох одиниць коштуватиме 4 800 000 грн.

2. Купівля ембріонів великої рогатої худоби (ВРХ)

Практика купівлі та перепродажу ембріонів ВРХ є інноваційною для українського ринку та відкриває нові напрями діяльності для підприємства. Диверсифікація у сфері тваринництва дозволяє:

- зменшити загальний ризик комерційної діяльності за рахунок різноманітних видів бізнесу;
- забезпечити стабільність доходів;
- долучитись до технологічно прогресивного напрямку розвитку АПК.

Використання ембріонів чистопородних тварин дає можливість отримати високоякісну генетику за нижчою вартістю, ніж придбання живих тварин. Як приклад можуть бути використані ембріони голштинської та симентальської порід, які характеризуються високою продуктивністю, витривалістю та адаптивністю.

Орієнтовну вартість проекту наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вартість імпорту пропонованих видів порід (ембріонів голштинської та симентальської породи ВРХ)

Показники	Голштинська порода	Симентальська порода
Вартість товару, тис. грн.	915,63	904,30
Транспортні витрати, тис. грн.	54,00	32,00
Організаційні витрати, тис. грн.	8,00	5,00
Очікуваний внутрішній вигодог, тис. грн.	985,63	995,30
Вартість всього, тис.грн	977,63	941,00

Розглянемо розрахунок ефективності імпорту ембріонів великої рогатої худоби симентальської та голштинської порід.

Для симентальської породи коефіцієнт ефективності становить:

$$E_{\text{ит}} = \frac{985,63}{915,63 + 54,00 + 8,00} = 1,008,$$

що свідчить про незначний рівень економічної доцільності імпорту.

Для голштинської породи коефіцієнт ефективності визначається так:

$$E_{\text{ит}} = \frac{995,3}{904,3 + 32,00 + 5,00} = 1,057.$$

Отримані результати демонструють, що імпорт ембріонів голштинської породи є більш ефективним, оскільки забезпечує вищий коефіцієнт окупності порівняно з ембріонами симентальської породи.

Рациональною пропозицією диверсифікації діяльності ТОВ «ЕТ» є закупівля систем агронавігації, зокрема Ag Leader Compass, у США з подальшою авіадоставкою в Україну.

Застосування систем паралельного водіння у сільському господарстві є важливою складовою концепції точного землеробства, що дозволяє забезпечити високу точність виконання технологічних операцій навіть у складних погодних умовах та підвищує ефективність використання сільськогосподарської техніки.

Агронавігатор Ag Leader Compass 6000 GPS ГЛОНАСС розроблений для виконання широкого спектра навігаційних задач і оснащений вбудованою LED-панеллю, що робить його зручним у використанні під час ручного

керування. Основні технічні характеристики системи включають: сенсорний екран, яскрава світлодіодна панель та ергономічний корпус; роботу з будь-яким навігаційним сигналом (GLONASS, RTK) та точність 10–15 см при безкоштовному L1-сигналі і 20–25 см при L2; підтримку ручного керування, систем автоматичного підрулення та гідравліки (включно з CAN-підключенням); роботу в режимі ISOBUS як віртуального термінала; можливість створення різних навігаційних шаблонів; простий користувацький інтерфейс; функцію картування полів.

Вбудована світлодіодна смуга дисплея забезпечує чудиму видимість у будь-яких погодних умовах, а оптимізований інтерфейс підвищує зручність використання обладнання.

Орієнтовна вартість проекту імпорту наведена у таблиці 3.7.

Коефіцієнт ефективності імпорту обладнання для агронавігації становить:

$$E_{\text{ит}} = \frac{45000}{21000 + 1300 + 1250} = 1,91.$$

Отже, імпорт систем агронавігації є високоефективним, що робить цей напрям надзвичайно перспективним у межах стратегії диверсифікації ТОВ «ЕТ».

Таблиця 3.7 – Вартість імпорту обладнання для агронавігації

Показники	Обладнання для агронавігації
Вартість товару, тис. грн.	21000
Транспортні витрати, тис. грн.	1300
Організаційні витрати, тис. грн.	1250
Очікуваний внутрішній виторг, тис. грн.	45000
Вартість всього, тис.грн	23550

Враховуючи проведені розрахунки щодо ефективності та вартості імпорту обладнання для агронавігації, слід відмітити, що проект доцільний до впровадження, адже коефіцієнт імпорту складає 1,91.

Імпорт обладнання для робоферм.

Приорітетним напрямом розвитку є поставка обладнання для робоферм

молочного напрямку.

Роботизовані системи доїння - це спеціалізоване робототехнічне обладнання, призначене для використання на молочних фермах для автоматичної доїння корів, діагностики та годування тварин. Сучасні роботизовані системи доїння - це так звані системи добровільного доїння, розраховані на безприв'язне утримання тварин. Корови самі в зручний для них час сходять на доїння до роботи.

При вмілому підході можна розраховувати на зростання економічної ефективності виробництва молока. Це досягається, наприклад, зростанням надоїв в порівнянні з традиційними господарствами. Роботизована доїльна система добре пристосована до потреб тварин. В середньому корови самостійно заходять на доїння до 3 разів на день, а після отелення, буває і 4-5 разів. Як правило на робофермах відзначається менша захворюваність тварин на мастит, і в цілому менший травматизм серед корів. Варто розглянути орієнтовну вартість даного проекту (табл. 3.8).

Розрахуємо коефіцієнт ефективності імпорту обладнання для робоферм:

$$E_{it} = 11400 / (4000 + 900 + 750) = 2,02.$$

Таблиця 3.8 – Вартість імпорту обладнання для робоферм

Показники	Обладнання для агронавігації
Вартість товару, тис. грн.	4000
Транспортні витрати, тис. грн.	900
Організаційні витрати, тис. грн.	750
Очікуваний внутрішній виторг, тис. грн.	11400
Вартість всього, тис.грн	23550

Таким чином, проект із постачання обладнання для робоферм є надзвичайно ефективним.

Але, для того, щоб визначитися із стратегічним напрямом диверсифікації діяльності ТОВ «ЕТ» варто виконати порівняння запропонованих проектів та оцінити їх у розрізі якості, ціни, швидкості поставки, асортименту та інноваційності. Для цього слід побудувати багатокутник ефективності запропонованих проектів (рис. 3.5).

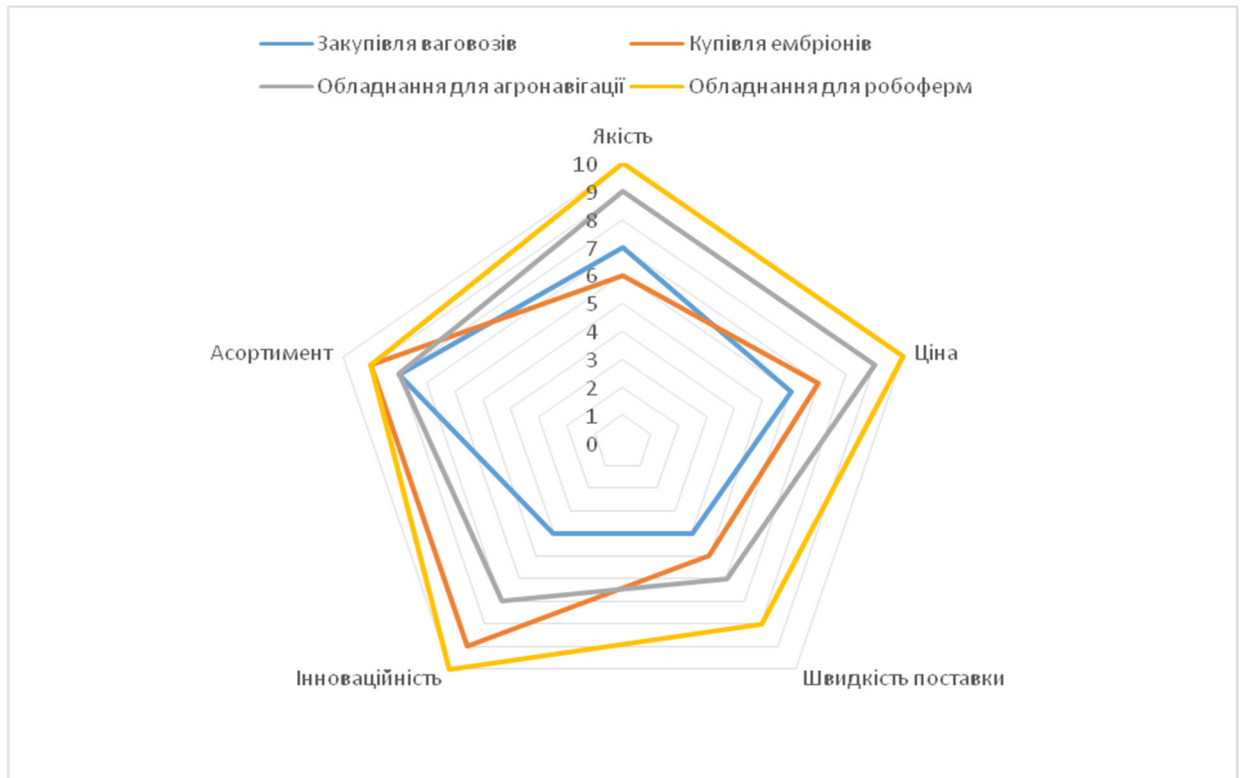


Рисунок 3.5.– Багатокутник конкурентних переваг проектів з стратегією диверсифікації для ТОВ «ЕТ»

Таким чином, за результатами проведеної оцінки слідує, що найбільш дієвим, інноваційним та ефективним є проект по імпорту обладнання для робоферм. На аграрному ринку України це справжній прорив. Важливою умовою на даному етапі розвитку є донесення переваг від використання такого обладнання для споживачів.

Стратегіє розвитку ТОВ «ЕТ» для підвищення конкурентоспроможності підприємства є стратегія диверсифікації за напрямом поставки обладнання для робоферм.

Істотним фактором підвищення економічної ефективності від впровадження обладнання робоферм для молочного напрямку виробництва – зниження частки ручної праці на фермі і числа зайнятих працівників, а отже витрат на їх зарплату і т.п., наприклад, вирішення питань з житлом.

Якщо зазвичай на «прив'язному двухсотников» (200 голів корів, прив'язного утримання) працює 30 доярок і 2 скотаря, то для роботи на

роботах-дояр потрібно 5 чоловік. Складне технічне обслуговування, як правило, бере на себе виробник.

Роботизована система в процесі доїння корови проводить ряд тестів і веде «досьє» на кожну тварину, пізнаючи його по датчику, що кріпиться на вухо. Інформація акумулюється в базі даних, дозволяючи проводити подальшу аналітичну обробку. Тести дозволяють виявляти різні захворювання тварин, в тому числі, на ранніх стадіях - тварина неважко ізолювати від стада, а його молоко не потрапить до загального бункер.

З інших плюсів відзначають зростання якості молока, по-порівнянню з лінійною доїнням або в паралельному залі.

В цілому до недавнього часу робот-дояр міг окупитися за 5-7 років.

Але варто ознайомитися із мінусами імпорту обладнання для роботоферм, основні з них - висока закупівельна вартість роботизованого рішення, потрібно забезпечити стабільне енергопостачання ферми або резервування електроживлення, необхідний перехід на безприв'язне утримання, бажана установка ґратчастих підлог, доречно застосування і інших систем автоматизації, наприклад, мийних. Доцільно навчання фахівців за кордоном.

Сума інвестицій, необхідних для створення комплексу робообладнання на фермі з поголів'ям 400 голів, де працюватимуть 6 доїльних роботів DeLaval – 24 млн.грн. Вартість безпосередньо роботів - від 4 млн грн. за кожний.

На вітчизнянному ринку представлені в основному кілька найбільших європейських постачальників - це DaLaval, Швеція (VMS), Lely, Нідерланди (Astronaut), Fullwood, Об'єднане королівство (M2erlin), Gea Farm Technologies (Mlone), Німеччина, SAC, Данія (Futureline Max / Double box).

Таким чином, варто провести попередній аналіз потенційного попиту, аналізі своїх можливостей, оцінці потенціалу підприємства, доцільності формування витратної частини тощо для ТОВ «ЕТ».

Отже, першим етапом є:

1. Визначення прогнозного рівня попиту на обладнання.

ТОВ «ЕТ» планує вводити нову лінію постачання сільськогосподарської

техніки – роботів для молочних ферм. Результати оцінки потенційного попиту представлено в табл.3.9.

Таким чином, за результатами табл.3.9 варто відмітити, що потенційний час виходу на ринок становить 3 роки. Ціна за 1 робота у 2025 році становить 4 млн.грн. При виході на ринок компанія планує зайняти 15% ринку у 2025 році з плановим кумулятивним ефектом до 2026 року. В перший рік рентабельність реалізації планується в розмірі 14%. Плановий валовий прибуток підприємства в перший рік виходу може становити 30,86 млн.грн.

Таблиця 3.9 – Оцінка потенційного попиту при закупівлі обладнання для роботів ферм ТОВ «ЕТ»

Показник	2025	2026	2027
t – час, за який потенційно можна реалізувати n од. i -го товару, років	3	3	3
C_i – ціна однієї од. товару, млн. грн	4	4,3	4,5
E_i – ємність цільового ринку для товару, %	15	20	25
D_{ni} – прогнозований рівень попиту на i -й товар, ферми	54	65	72
g_i – рентабельність реалізації одиниці i -го товару	0,14	0,18	0,21
p – коефіцієнти, що характеризують відповідно здатність споживачів до наслідування і новаторства або ймовірність закупівлі за час t ,	0,04	0,04	0,04
δ – прогнозована частота закупівель i -го товару за час Δt , %	15	19	24
Рівень попиту, млн.грн	30,86	32,28	34,12

Отож, компанія планує, що в прогнозований рівень попиту в перший рік повинен становити 30,86 млн.грн. Тобто в перспективі, за результатами проведених розрахунків, стратегія імпорту обладнання для робоферм молочного напрямку для ТОВ «ЕТ» є ефективною та доцільною.

2. Аналіз підприємства для роботи в цільовому сегменті

Даний етап дослідження допоможе переконатися ще раз в тому чи готове досліджуване підприємство, враховуючи наявний виробничий потенціал, освоїти новий ринок. Результати розрахунків наведено в табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Аналіз ТОВ «ЕТ» для роботи в цільовому сегменті

Показник	2025	2026	2027
V_{il} – потужність, тис.грн	529,2	1143,1	2116,8
g – кількість одиниць, шт	54	65	72
l – виробнича одиниця основних фондів для виробництва товарів, тис.грн	0,7	0,7	0,7
$Q_{i\max}$ – потужність усіх основних фондів підприємства, тис.грн	158760	342930	635040
γ_f – вагомість f-фактора	0,06	0,06	0,06
Вагомість цінового фактора, що є вирішальним фактором для певного товару	0,09	0,08	0,07
PRl – перспективність розвитку підприємства	0,67	0,75	0,86

Результати розрахунків, що представлені в табл. 3.10, надають інформацію про потужність усіх основних фондів підприємства, необхідних для імпорту нової лінії сільськогосподарського обладнання. В даному випадку у 2022 році вона становить 158760 тис.грн. Основною умовою освоєння підприємством нових ринків є те, щоб результати розрахунків $Q_{i\max}$ були більшими за плановий попит на новому ринку. Показник перспективності розвитку підприємства за результатами розрахунків також більше 1, тобто подальшою перспективою підприємства є його розвиток.

Окрім виробничого потенціалу, ТОВ «ЕТ» при освоєнні нових ринків, варто проаналізувати маркетинговий потенціал, збутовий потенціал та фінансовий потенціал. На основі отриманих результатів побудувати квадрат потенціалів. Вихідні дані для побудови квадрата потенціалів представлені в табл.3.11.

Таблиця 3.11 – Вихідні дані квадрата потенціалів ТОВ «ЕТ»

Показник	Виробничий потенціал	Маркетинговий потенціал	Збутовий потенціал	Фінансовий потенціал
	8	6	9	5

Результати формування потенціалів склалися на основі минулого досвіду функціонування підприємства на вже освоєних на діючих ринках. Результати оцінки були проставлені за шкалою від 1 до 10.

Квадрат потенціалів для ТОВ «ЕТ» наведено на рис. 3.6.

За результатами даного квадрата потенціалів варто розрахувати площі

4 трикутників та на підставі визначення площі потенціалу підприємства можна проаналізувати його можливості.

$$S(\Pi_1)=100 \text{ од};$$

$$S(\Pi_2)=108,1 \text{ од};$$

$$S(\Pi_3)=103 \text{ од};$$

$$S(\Pi_4)=94,3 \text{ од}$$

$$S(\Pi)=405,4 \text{ одиниць.}$$



Рисунок 3.6. – Квадрата потенціалу ТОВ «ЕТ»

Тобто $300 \leq S(\Pi) < 700$ од, це означає, що потенціал підприємства середній, тому воно має такі можливості, за яких проникнення товару на новий ринок відбуватиметься повільно і всі заходи необхідно розробляти, ураховуючи ринкову концентрацію виробників.

Проблемними виявляється маркетинговий потенціал підприємства та фінансовий потенціал. Тому у процесі розвитку стратегії диверсифікації з імпорту обладнання для роботоферм варто звернути особливу увагу саме на ці аспекти.

3. Оцінка стану конкурентного становища та рівня конкуренції

Оцінка конкурентоспроможності важливий етап формування маркетингової стратегії. Варто визначити коефіцієнт ринкової конкуренції та індекс ринкової конкуренції. Результати розрахунків представлено в табл.3.12.

Таблиця 3.12 – Оцінка конкурентного становища та рівня конкуренції для імпорту обладнання для роботоферм ТОВ «ЕТ»

Показник	2025	2026	2027
Q_i – загальний обсяг реалізації товарів-субститутів, млн. грн	7,8	8,1	8,7
Q_i – обсяг реалізації товарів-субститутів підприємствами типу b;	6,63	6,89	7,40
b – великі (основні) підприємства галузі	7	7	7
Кр.к. – конкурентне становище	117,65	127,06	134,68
h _j – частка ринку конкурентів	85	80	75
Індекс ринкової концентрації Ір.к	0,563	0,641	0,723

Отримані результати варто порівняти та оцінити. Тому слід звернутися до результатів попереднього етапу дослідження та табл.3.13.

З цього слідує, що за результатами розрахунків рівня конкуренції та індексу ринкової конкуренції, а також результатів оцінки квадрата потенціалів ТОВ «ЕТ», виконується умова Низько концентрований $K_{p.k} < 45$; $I_{p.k} < 1000$, тобто ринок низько концентрований. Підприємству варто використовувати стратегію широкого.

Таблиця 3.13 – Визначення попереднього набору маркетингових стратегій

Тип ринку	Розмір квадрата потенціалу	
	$300 \leq S(\Pi) \leq 700$ од.	$S(\Pi) \geq 700$ од.
Висококонцентрований $K_{p.k} > 70\%$; $I_{p.k} > 2000$	Стратегія широкого проникнення, пасивна маркетингова стратегія	Стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару, пасивна маркетингова стратегія
Помірно концентрований $45 < K_{p.k} < 70$; $1000 < I_{p.k} < 2000$	Стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару, пасивна маркетингова стратегія	Інтенсивна стратегія, стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару на ринок
Низько концентрований $K_{p.k} < 45$; $I_{p.k} < 1000$	Інтенсивна стратегія, стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару на ринок	Інтенсивна стратегія, стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару на ринок

У процесі оцінки потенційних конкурентів ТОВ «ЕТ» слід відмітити, що н ринку відсутні офіційні дистриб'ютори та трейдери обладнання для роботоферм молочного напрямку. Фермери звертаються безпосередньо до виробників такого та домовляються про поставку та установку його на фермах. Але відсутність конкуренції на даному ринку варто пояснити ще й тим, що і аграрному секторі України використання роботів є унікальним напрямом.

Для ТОВ «ЕТ» це може стати справжнім проривом у розвитку діяльності

та значним чином вплине на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

4. Визначення достатності витрат на просування

На цьому етапі визначають, чи достатньо фінансових засобів планує виділити підприємство для реалізації проекту з імпорту обладнання для роботоферм. Результати розрахунків наведено в табл.3.14.

Таблиця 3.14 – Визначення достатності витрат для реалізації проекту із запровадження лінії імпорту обладнання для роботоферм молочного напрямку

Показник	2025	2026	2027
C_{ij} – кошти, виділені на проведення j-го заходу, млн.грн	9,07	10,24	10,78
C_g – середній бюджет на просування товару, розрахований на час t	36000	45360	57607,2
$N_g(t)$ – середня кількість реалізованого товару за час t	2	4	6
C_{gn} – середні витрати на просування одиниці продукції	5,65	6,11	6,25

Таким чином, результати розрахунку дають зрозуміти, що $C_{ij} > C_{gn}$, тобто аналізоване підприємство може виділити більше коштів для реалізації стратегії, ніж у середньому за галуззю, тобто може використовувати інтенсивні дії на ринку та обрати відповідно маркетингову стратегію чи широкого проникнення на ринок.

Таким чином, показники ефективності стратегії диверсифікації за напрямом імпорту обладнання для роботоферм служать лише бажаним орієнтиром у виході на ринок. Проте результати отриманих розрахунків можуть змінюватися у процесі реалізації стратегії. Зовнішні чинники можуть призводити до зміни стратегії з наближенням її до іншої. За головної особливості стратегії – цілеспрямованості – важливим результатом реалізації стратегії диверсифікації є максимальна наближеність практичної діяльності до теоретично розроблених рекомендаційних кроків.

3.3. Економічне обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємства

Оскільки стратегія диверсифікації за напрямом імпорту обладнання для роботоферм молочного напрямку є своєрідним інвестиційним проектом для ТОВ «ЕТ», варто провести оцінку економічної ефективності даного проекту. Тому часто методи оцінювання прибутковості даних інвестицій та економічної доцільності стратегії диверсифікації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства базуються на методиках оцінки звичайних інвестиційних проектів.

Основні методи оцінювання прибутковості даного проекту є:

1. Чиста приведена вартість.
2. Індекс рентабельності.
3. Внутрішня норма дохідності.
4. Дисконтований термін окупності.

При такому методі інвестування фірма буде знаходитися в точці беззбитковості. Внутрішня норма прибутковості являє собою максимальну ставку відсотка, яка може бути використана без шкоди для господарюючого суб'єкта. Таким чином, IRR характеризує нижній гарантований рівень прибутковості проекту і максимальну ставку плати за залучені джерела фінансування, при якій проект залишається беззбитковим.

Використання тих чи інших показників у процесі оцінювання ефективності та доцільності інвестиційних витрат на освоєнні нових ринків на основі економічних показників залежить від багатьох факторів (характеру проекту, виду інвестування, терміну окупності та аудиторії). Урахування кількох критеріїв забезпечує вирішення багатокритеріальної задачі вибору найкращого плану створення й розвитку комерційного проекту.

Для цього сформуємо таблицю необхідних розрахункових показників (табл.3.15).

На підставі виконаних розрахунків у табл.3.15 можна зробити такі

ВИСНОВКИ:

- за індексом теперішньої вартості проект доцільний до впровадження;
- за критерієм рентабельності проект має видатися ефективним, цей показник становить 14%;
- термін окупності становить майже 2 роки;
- внутрішня норма дохідності дозволила визначити поріг беззбитковості (Cd), за якого CTV дорівнюватиме 0.

Таким чином, оцінка економічної ефективності запровадження стратегії диверсифікації за напрямом імпорту обладнання для роботоферм молочного виробництва показала, що проект доцільний та рентабельний для впровадження.

Таблиця 3.15 – Розрахункові показники доцільності запровадження стратегії диверсифікації для ТОВ «ЕТ»

Показник	2025	2026	2027
Обсяг інвестицій, млн.грн	108,86	267,28	299,69
Термін реалізації проекту	3	2	1
Щорічний прибуток, млн.грн	90,72	92,46	108,07
Ставка дисконту	0,12	0,12	0,12
Теперішня вартість прибутку, млн.грн	101,60	102,76	106,65
В т.ч. за кварталами			
1 квартал.	25,42	69,13	76,81
2 квартал	25,42	69,13	76,26
3 квартал	25,42	69,13	76,26
4 квартал	25,42	69,13	76,26
Індекс теперішньої вартості	1,394	1,412	1,423
Рентабельність проекту	0,14	0,18	0,21
Період окупності, роки	1,934	0,934	-
Внутрішня норма прибутковості	0,180	0,195	0,201

Наступним етапом дослідження ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ЕТ» є розрахунок наступних планових кількісних показників (табл.3.16), що сформулюють певне уявлення про доцільність стратегії диверсифікації та оцінки її результативності у плановому періоді.

Таблиця 3.16 – Кількісні показники планової ефективності стратегії диверсифікації для ТОВ «ЕТ»

Показник	Метод розрахунку	2025	2026	2027
Ефективність витрат на маркетингові програми	$E_{md} = \frac{\Delta Pr}{V_m}$ $\Delta Pr = V_e - V_b$ де $V_m = I_c + I_v$	1,553	1,739	2,052
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmr_i}$	0,155	0,174	0,205
Загальна ефективність маркетингу	$E_m = \frac{\sum \Delta Pr_i}{\sum (Vmr_i + Vsp_i + Vmix_i)}$	0,153	0,171	0,202

Табл.3.16 говорить про наступне, планова ефективність стратегії диверсифікації для ТОВ «ЕТ» помітно зростає, адже підприємство стрімко розвивається, і в плановому періоді витрати на інноваційний проект будуть збільшуватися.

Зміна конкурентних позицій ТОВ «ЕТ» по відношенню до вітчизняних лідерів трейдерів сільськогосподарської техніки показана у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Зведена таблиця конкурентоздатності провідних трейдерів с/г техніки України та ТОВ «ЕТ»

Назва компанії	Конкуренто-спроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
Вектор пріоритетів	0,548	0,262	0,190	1,000	-
ТОВ «ЕТ»	0,556	0,375	0,098	1,029	1
ТОВ Техноторг»	0,151	0,072	0,052	0,275	3
ТОВ «Агротек»	0,130	0,062	0,045	0,237	5
ТОВ «Політехніка»	0,011	0,005	0,004	0,021	24

Слід візуально порівняти отримані показники конкурентоздатності провідних дистриб'юторів сільськогосподарської техніки та ТОВ «ЕТ», розглянувши рис. 3.5.

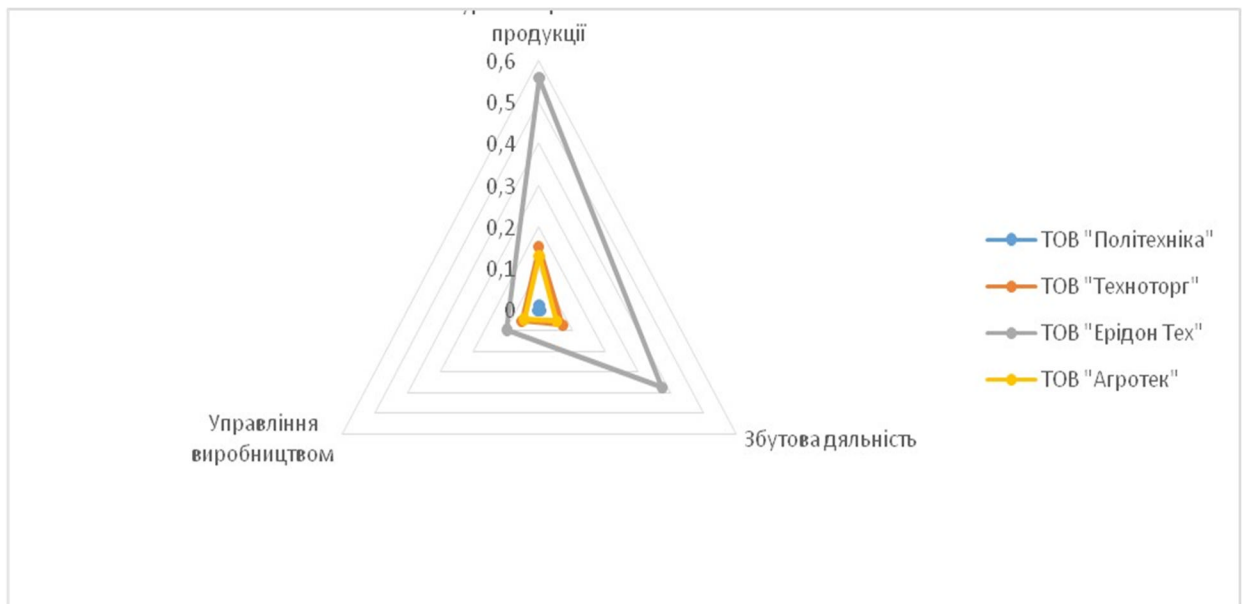


Рисунок 3.7. – Багатокутник конкурентоздатності основних дистриб'юторів сільськогосподарської техніки на перспективу

Як видно з рис. 3.7, конкурентні позиції ТОВ «ЕТ» на ринку трейдерів сільськогосподарської продукції значно зростуть. Адже досліджуване підприємство планує розвивати відносно інноваційний напрям на ринку реалізації сільськогосподарської техніки та стати монополістом даного напрямку.

Отже, за результатами проведеної оцінки слід відмітити, що ТОВ «ЕТ» має високий рівень конкурентоздатності підприємницького потенціалу в порівнянні із провідними трейдерами сільськогосподарської продукції. При чому у ТОВ «ЕТ» є вагома перевага: підприємство прагне стати першим трейдером обладнання для роботоферм молочного напрямку. Підприємству слід скористатися цим фактом для розробки ефективної стратегії розвитку конкурентоздатності та рівня конкурентоздатності свого підприємницького потенціалу.

Висновки до розділу 3

Третій розділ дипломного проєкту було присвячено питанням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕТ». Результати проведеного SWOT-аналізу засвідчили, що найбільш перспективним напрямом подальшого розвитку підприємства є стратегія диверсифікації, оскільки розширення сфер діяльності сприяє зменшенню загальних виробничих ризиків та забезпечує стабільність комерційної діяльності.

Запропонована стратегія диверсифікації для ТОВ «ЕТ» охоплює кілька потенційних напрямів: придбання вантажного трала, постачання обладнання для роботизованих ферм, реалізацію сільськогосподарської техніки з агронавігаційними системами, а також закупівлю ембріонів великої рогатої худоби.

Порівняльний аналіз можливостей розвитку показав, що найбільш інноваційним та ефективним напрямом є проєкт з імпорту обладнання для роботизованих ферм. Такий вибір зумовлений тим, що цей сегмент є новаторським для українського аграрного ринку та має значний потенціал зростання.

На сьогодні в Україні представлено лише кілька великих європейських виробників такого обладнання: DaLaval (Швеція), Lely (Нідерланди), Fullwood (Велика Британія), Gea Farm Technologies (Німеччина), SAC (Данія). Вітчизняних постачальників подібних технологій поки що немає. Це відкриває для ТОВ «ЕТ» можливість розвивати новий інноваційний напрям діяльності та потенційно посісти монопольну позицію на ринку обладнання для роботизованих ферм.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи теоретико-методичні підходи до розуміння поняття «конкуренція», можна зробити висновок, що її вихідною передумовою виступає конкурентоспроможність, тобто сукупність якісних характеристик суб'єкта або об'єкта конкуренції, які забезпечують можливість ефективно реалізовувати стратегію економічного суперництва. Таким чином, сформований рівень конкурентоспроможності визначає успішність підприємства в боротьбі за ринки, асортимент продукції, клієнтів і прибуток.

1. Конкурентоспроможність є ключовою умовою сталого функціонування підприємства на ринку, зокрема в аграрному секторі, що за своїми особливостями тяжіє до моделі досконалої конкуренції. Теоретичні підходи визначають конкурентоспроможність як стан суб'єкта господарювання, що характеризує його здатність ефективно реалізовувати свій потенціал та отримувати достатній прибуток для подальшого розвитку.

2. Проведене дослідження підтвердило, що поняття диверсифікації є багатограним і не має єдиного універсального визначення. Це зумовлено постійним удосконаленням підприємницької діяльності та трансформацією ринкового середовища.

3. Узагальнивши наявні трактування, можна сформулювати таке визначення: диверсифікація — це не лише зміна асортиментної політики, а й переорієнтація ринків збуту, оптимізація ризиків, зниження залежності від циклічності виробництва та впливу зовнішніх чинників. Її вивчення залишається актуальним, оскільки відкриває перспективи для підвищення стійкості підприємств.

Подальшими напрямками дослідження диверсифікації можуть бути: подолання регуляторних бар'єрів, використання внутрішнього потенціалу підприємства, активізація залучення інвесторів, а також поширення диверсифікаційних процесів на невиробничу сферу. Універсальної стратегії не

існує, адже кожне підприємство обирає власний вектор розвитку з урахуванням специфіки своєї діяльності. Головним критерієм оцінювання є здатність отримувати вигоди за мінімального ризику.

4. У другому розділі магістерської роботи було проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ЕТ» та ринку, на якому функціонує підприємство. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки засвідчив тенденцію до посилення концентрації капіталу, зростання кількості агрохолдингів та збільшення попиту на високотехнологічну техніку. Це свідчить про перспективність ринку та його привабливість для трейдерів.

ТОВ «ЕТ», є одним із найвідоміших та найстабільніших постачальників імпортової сільськогосподарської техніки в Україні. Аналіз показав, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, однак розвиток цього потенціалу відбувається за рахунок залучених фінансових ресурсів, що створює ризики фінансової залежності.

5. Оцінювання конкурентних позицій ТОВ «ЕТ» дозволило визначити, що воно є найбільшим трейдером сільськогосподарської техніки в Україні з часткою ринку 37,86 %. Основним конкурентом є ТОВ «Техноторг» (22,89 %), а також ТОВ «Агротек» (11,07 %). Підприємство є провідним імпортером техніки, у тому числі тракторів, частка яких у структурі імпорту за роки аналізу зростала; значні обсяги припадають також на комбайни, жатки та навантажувачі.

6. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю показала, що ТОВ «ЕТ» використовує ефективну модель управління, що виражається у сформованому асортиментному портфелі, конкурентній позиції та зваженій ціновій політиці. На основі проведених розрахунків було визначено, що найбільш доцільною стратегією подальшого розвитку є стратегія диверсифікації, яка забезпечує зміцнення підприємницького потенціалу та зростання конкурентоспроможності.

7. Третій розділ був присвячений розробленню заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю. SWOT-аналіз

підтвердив доцільність застосування стратегії диверсифікації, що дозволяє мінімізувати ризики та розширювати напрями діяльності, що особливо актуально для аграрного ринку.

8. У межах дослідження було сформовано кілька альтернативних напрямів диверсифікації: придбання ваговозів (тралів), постачання обладнання для роботизованих ферм, сільськогосподарська техніка з агронавігацією, закупівля ембріонів ВРХ. Порівняльний аналіз показав, що найбільш перспективним, інноваційним та економічно обґрунтованим є проект з імпорту обладнання для роботизованих молочних ферм, що може стати проривним напрямом діяльності підприємства.

9. На українському ринку обладнання для роботизованого доїння представлені переважно європейські виробники (DaLaval, Lely, Fullwood, Gea Farm Technologies, SAC). Вітчизняних виробників цього обладнання немає, що створює унікальне вікно можливостей для ТОВ «ЕТ» стати першим трейдером та фактично монополістом у цьому сегменті.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «ЕТ» має високий рівень конкурентоспроможності й значний потенціал для подальшого розвитку. Прагнення підприємства стати першопроходьцем на ринку обладнання для роботизованих ферм створює додаткову стратегічну перевагу, якою воно повинно скористатися для зміцнення своєї позиції та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. О. Васильєв та ін. Київ : Наш Формат, 2018. 720с.
2. Ansoff I. The New Corporate Strategy. New York : John Wiley & Sons, 1988. 258 p.
3. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін . *Економіка України*. 2017. №3. С. 59.
4. Щедріна О.І, Інтернет-технології в бізнесі: навч.посі. К.: КНЕУ, 2012. – 303 с
5. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика. К.: КНЕУ, 2016. 208 с
6. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 2. С. 5–17.
7. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.
8. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 21–33.
9. Пасхавер Б. Цінова конкретність аграрного сектора. *Економіка України*. 2017. № 1. С. 78–87.
10. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. І. Ткачук . Львів, 2012. 39 с
11. Гаєк Ф. А. Сенс конкуренції (пер. з англ. О. О. Макаренка) . *Економіка України*. 2004. № 3. С. 60–73.

12. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.
13. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628 p
14. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2011. № 11. С. 96–98.
15. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. *Економіка АПК*. 2013. № 8. С. 124 – 127.
16. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2013. 396 с.
17. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.
18. Фатхудинов Р. А. Стратегічна конкурентоспроможність. Київ: ЦНЛ. 2015. 504 с.
19. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2012. 528 с
20. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2011. № 12. С. 58–61.
21. Люкшинов А. Н. Стратегічний менеджмент. Київ: ЦНЛ. 2012. 375 с.
22. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.) К.: ВУ Академія. 2002. с.952
23. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).
24. Ахметов Т. С. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науково-дослідний журнал*. 2014. № 8–2 (27). С. 7-8. (дата звернення: 18.09.2025).
25. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку

конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 159. Дніпро: ПДАБА, 2020. 178 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43b5c5db-2b64-4121-a167-0000ab882eaf/content> (дата звернення: 29.09.2023).

26. Kovtunenکو Yu.V. Grabovenko O.A. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects. *Економіка: реалії часу*. 2016. №2(24). С. 41-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No2/41.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).

27. Коренюк А. С., Журавльова А. В., Благоразумова О. В. Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах: проблеми та перспективи. *Збірник матеріалів III Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених*. Харків. 2018. С. 24-26. URL: <https://cutt.ly/ewcxvWjD> (дата звернення: 18.09.2025).

28. Dong Yue, Brychko A. Competitiveness of production as a determining factor of effective management of the enterprise in market conditions. *Економіка та управління АПК*. 2019. № 2. С. 67-75. URL: https://www.researchgate.net/publication/338550611_competitiveness_of_production_as_a_determining_factor_of_effective_management_of_the_enterprise_in_market_conditions (дата звернення: 18.09.2025).

29. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. №9. С. 41.

30. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

31. Ахметов Т. С. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науково-дослідний журнал*. 2014. № 8–2 (27). С. 7-8. (дата звернення: 12.10.2025).

ДОДАТКИ