

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

УДК 658.012.2:339.137.2

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан факультету  
**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис) (ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(підпис) (ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**  
(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**  
(назва)

Орієнтація освітньої  
програми

**освітньо-професійна**  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент** \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

**Олена КОВТУН**  
(ПІБ)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент** \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

**Сергій КУЗЬМЕНКО**  
(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Сергій РЕВЕНКО**  
(ПІБ)

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)

«13» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Ревенку Сергію Володимировичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

**073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП «13» грудня 2024 р. №2235 «С»

України від

Термін подання завершеної роботи на кафедру

**2025.11.03**

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансові річні звіти ТОВ «Агроструктура». У роботі використані праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю підприємств, матеріали наукових і науково-публіцистичних видань, розробки дослідницьких установ і навчальних закладів та власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства
3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

**Сергій КУЗЬМЕНКО**

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

**Сергій РЕВЕНКО**

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* В сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкуренція є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємств. Під впливом глобалізації, інноваційних процесів і зростаючих вимог споживачів питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства займати й утримувати стійкі позиції на ринку, формувати позитивний імідж, забезпечувати стабільні фінансові результати та перспективи розвитку.

*Метою* дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- узагальнити сутність та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства;
  - визначити організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства;
  - обґрунтувати методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства;
  - дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
  - проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
  - провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;
  - розробити пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати стратегічні заходи для посилення конкурентних переваг підприємства

*Об'єктом* дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування системи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

*Методи дослідження:* діалектичний та абстрактно-логічний, системний підхід, економічного і статистичного аналізу, графічний метод, аналіз, синтез, SWOT-аналіз

*Наукова новизна.* Отримали подальший розвиток напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

*Ключові слова:* КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, МЕТОД PEST

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства	10
1.2. Організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства	17
1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства	35
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	47
3.2. Обґрунтування стратегічних заходів для посилення конкурентних переваг підприємства	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

## ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкуренція є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємств. Під впливом глобалізації, інноваційних процесів і зростаючих вимог споживачів питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства займати й утримувати стійкі позиції на ринку, формувати позитивний імідж, забезпечувати стабільні фінансові результати та перспективи розвитку.

Значну роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють фактори внутрішнього середовища: рівень управління, кваліфікація персоналу, інноваційна активність, маркетингова стратегія, а також зовнішні чинники такі як державна політика, стан економіки, рівень розвитку ринку. Тому дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю дозволяє обґрунтувати ефективні шляхи підвищення ринкової позиції підприємства та його адаптації до динамічного середовища.

Питаннями формування ефективного управління конкурентоспроможністю присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Артеменко Л. П., Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В., Березіна А. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г., Бугай В. З., Сидоренко В. О., Бугас В. В., Руднічок В. С., Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Вініченко І. І., Крючкова Ж. В., Вовк Є. О., Бесп'ятчук В. В., Герасимова В. О., Резанов Е. О., Геращенко І. О., Шмадченко О. О., Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О., Голомша Н. Є., Голомша О. Я., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Гамерська І. С., Друкер П., Зось-Кіор М. В., Брижань К. О., Кваша С. М., Пилипенко О. М., Вакуленко В. Л., Козак Ю. Г., Михайленко О. В., Орлова К. Г., Портер М. та інші.

Проте не до кінця вивчені питання, які спрямовані на пошук шляхів забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування системи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Поглиблені дослідження здійснювалось на матеріалах сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агроструктура» Житомирської області.

Для досягнення окресленої мети було визначено наступні завдання:

- узагальнити сутність та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати стратегічні заходи для посилення конкурентних переваг підприємства.

При проведенні дослідження щодо управління конкурентоспроможністю підприємства використовувались наступні методи: діалектичний та абстрактно-логічний методи, за допомогою яких здійснено обґрунтування теоретичних основ управління конкурентоспроможністю та формування висновків. У процесі дослідження використовувалися системний підхід до аналізу суспільних процесів і форм конкуренції, методи економічного і статистичного аналізу – для дослідження основних економічних та фінансових показників сучасного стану та ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства, SWOT-аналіз для визначення слабких та сильних сторін підприємства.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансові річні звіти ТОВ «Агроструктура». У роботі використані праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління конкурентоспроможністю підприємств, матеріали наукових і науково-публіцистичних видань, розробки дослідницьких установ і навчальних закладів та власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Отримали подальший розвиток запропоновані напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в кваліфікаційній магістерській роботі, отримані автором особисто.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань. Робота містить 18 таблиці та 7 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 73 сторінках комп'ютерного тексту.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах ринкової економіки та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває першочергового значення. Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, зростанням вимог споживачів до якості продукції та рівня обслуговування. У таких умовах конкурентоспроможність стає головним чинником ефективного функціонування, стабільності та розвитку підприємства.

Питання конкурентоспроможності викликає значний інтерес як у зарубіжних, так і у вітчизняних вчених-економістів, про що свідчить значна кількість наукових праць. Проте враховуючи вагомий внесок дослідників, нині не існує загальноприйнятого підходу щодо визначення сутності терміну конкурентоспроможності [52].

Одним із найбільш визнаних є тлумачення Майкла Портера, який зазначає, що під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства продовжувати функціонувати в певній галузі бізнесу навіть в умовах швидких змін саме макросередовища, вміти адаптуватися до цих змін та створювати конкурентні переваги, що в свою чергу дозволить досягати кращих результатів порівняно з конкурентами [44].

Козак Ю. Г. пропонує інше трактування поняття конкурентоспроможності, яке визначає як властивість об'єкта, що характеризується певним ступенем реального або потенційного задоволення конкретних потреб споживачів у порівнянні з аналогами, що представлені на ринку [34].

Свій підхід щодо визначення сутності поняття конкурентоспроможності пропонує Карлін М. І. Дослідник зазначає, що під конкурентоспроможністю

розуміють здатність підприємства до ведення боротьби на ринку з іншими виробниками й продавцями аналогічної продукції саме за право задовольняти суспільну потребу власною продукцією. При цьому зазначимо, що важливою складовою є ефективність використання саме економічного потенціалу організації й перешкодження перерозподілу ринку саме на користь конкурентів [28].

У ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових показників його успішності. Вона визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, забезпечувати виробництво продукції або послуг, які за своїми характеристиками переважають аналогічні товари конкурентів.

На думку багатьох економістів, конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, що відображає його потенціал у боротьбі за споживача, частку ринку, прибутковість й стабільність розвитку [3, 4, 40]. У більш широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства це здатність адаптуватися до змін ринкових умов і зберігати свої позиції за рахунок ефективного використання ресурсів, інновацій, маркетингу, якості продукції та управлінських рішень.

В результаті аналізу наукових джерел дійшли висновку, що визначення поняття конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах ринкової економіки виступає узагальненою характеристикою, що показує рівень ефективності використання ресурсів при порівнянні в порівнянні з конкурентами. Дане поняття охоплює як реальну, так й потенційну можливість підприємства розробляти конкурентоспроможну продукцію і при цьому зберігати стійкість з урахуванням змінних умовах ринку й адаптуватися саме до нових викликів (табл. 1.1).

Отже, конкуренція є головним чинником, що впливає на процес формування цін, стимулює інноваційні процеси а також впровадження нових технологій та винаходів виробництво.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття конкурентоспроможність підприємства**

Автори	Опис
Портер М. [44]	Продуктивність використання компанією окремих як матеріальних так і нематеріальних ресурсів
Пилипенко І. В. [40]	Спроможність підприємства ефективно розпоряджатися власними а також позиковими ресурсами за умов конкурентного ринку, що є результатом його конкурентних переваг з урахуванням всіх проблем управління підприємством
Козак Ю. Г. [34]	Система, що містить безперервно взаємодіючі фактори та характеризує міру реалізації потенційних можливостей щодо надбання й утримання впродовж певного періоду часу конкурентних переваг
Карлін М. І. [28]	Потенційна та реальна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, продукувати й реалізовувати товари, що за ціновими й неціновими характеристиками є більше привабливими для споживачів порівняно з товарами конкурентів
Поясник Г. В. [45]	Відносна характеристика, що віддзеркалює особливості процесу розвитку виробника від виробника-конкурента саме за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами визначеної суспільної потреби
Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. [4]	Це потенційна здатність економічного суб'єкта господарської діяльності до функціонування в релевантній зовнішньому середовищі, що ґрунтується на перевагах а також відображає його позицію в порівнянні з конкурентами

Джерело: узагальнено за даними [4, 28, 34, 40, 44, 45]

Конкуренція сприяє усуненню з ринку неефективних учасників, забезпечує раціональне використання наявних ресурсів та запобігає монопольному підходу з боку виробників по відношенню щодо споживачів. Тому позитивний вплив конкуренції саме на ринкову економіку проявляється через ряд важливих функцій.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом низки факторів, серед яких:

- рівень якості та собівартості продукції;
- ефективність системи управління;
- кадровий потенціал і корпоративна культура;
- інноваційна активність;
- імідж підприємства та його маркетингова стратегія.

Забезпечення високої конкурентоспроможності є запорукою довгострокового розвитку підприємства, його здатності залучати інвестиції, розширювати ринки збуту й підвищувати економічну ефективність діяльності.

Виконуючи набір функцій, конкуренція безпосередньо певним чином має вплив на підвищення рівня ефективності виробництва, покращує якість продукції, сприяє технічному прогресу й розширює асортимент. В даному контексті розумінні конкуренція трактується саме як суперництво між суб'єктами (фірмами, людьми, організаціями або територіями), які прагнуть досягти однієї мети. Предметом конкуренції зазвичай є товари чи послуги, завдяки яким суперники прагнуть завоювати споживачів та їхні фінансові ресурси. Тому об'єктом конкуренції можуть виступати споживачі чи покупці, за увагу яких й змагаються сторони (рис. 1.1).

Отже, конкуренція виступає формою економічного змагання саме між виробниками однакових видів продукції на ринку, яке має на меті залучення ще більшої кількості споживачів й досягнення максимального прибутку в коротко- або довгостроковому періоді. При цьому базою конкурентних відносин є саме свобода вибору, яка проявляється в прагненні всіх суб'єктів ринку забезпечити

грошовий дохід. Також конкуренція передбачає наявність значної кількості незалежних продавців і покупців на ринку, які взаємодіють в рівних умовах.

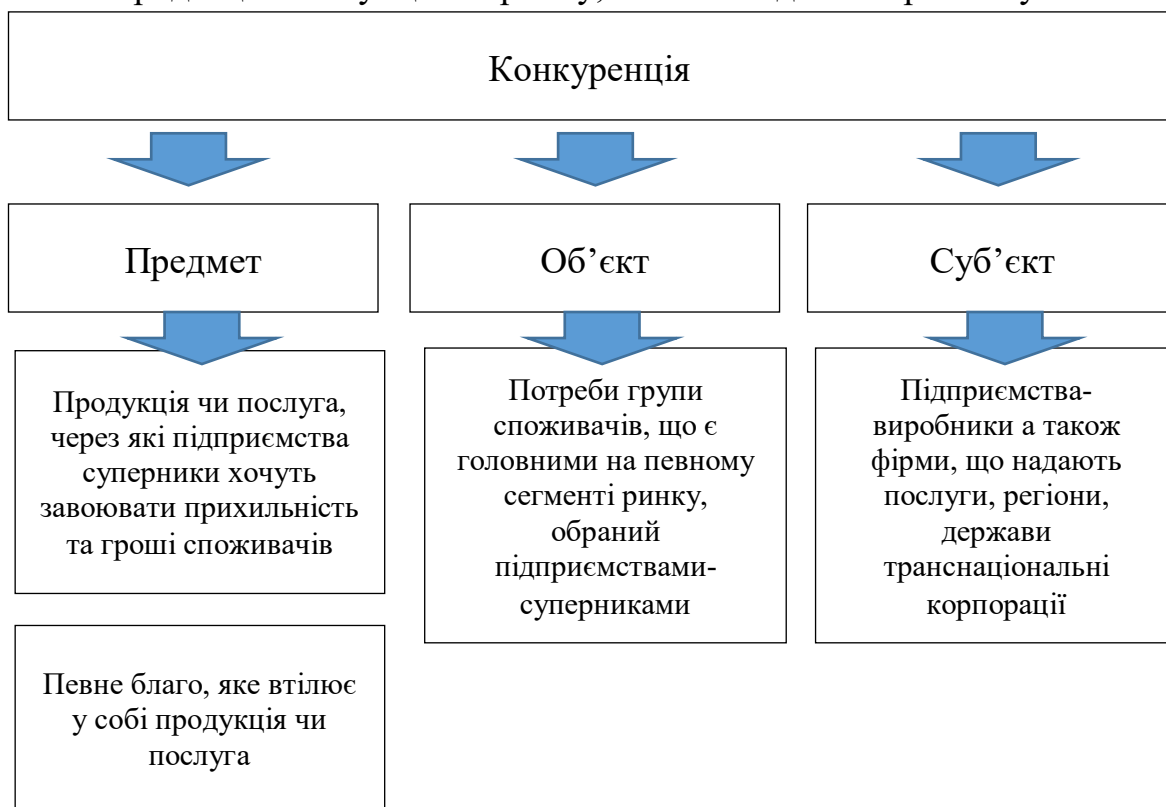


Рис. 1.1. Предмет, об'єкт та суб'єкт конкуренції

Джерело: сформовано за даними [45]

Таким чином у процесі конкурентної боротьби всі учасники зазвичай мають спільну мету а саме максимізацію прибутку, яку можна досягти завдяки перевагам у виборі кінцевих споживачів. Однак методи та шляхи досягнення цієї мети є різними. Тому в конкурентній боротьбі переможе той, хто раніше за інших створить комфортні конкурентні переваги й закріпить свої позиції на ринку, захопивши його стійкий сегмент. Поряд з тим досягнення переваг є лише початковим етапом. Набагато складніше утримати свої позиції на ринку, забезпечуючи стабільність а також розвиток своїх позицій у динамічних умовах.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства вважають складний економічний механізм, який координує прийняття рішень саме у сфері господарської діяльності підприємства. Тому його ефективне функціонування потребує, щоб вся система елементів механізму була тісно взаємопов'язана й

доповнювала одна одну. До головних компонентів конкурентоспроможності підприємства відносяться: фінансові, технологічні, організаційні та маркетингові елементи, кожен із яких відіграє ключову роль у загальній системі щодо забезпечення успіху (рис. 1.2).

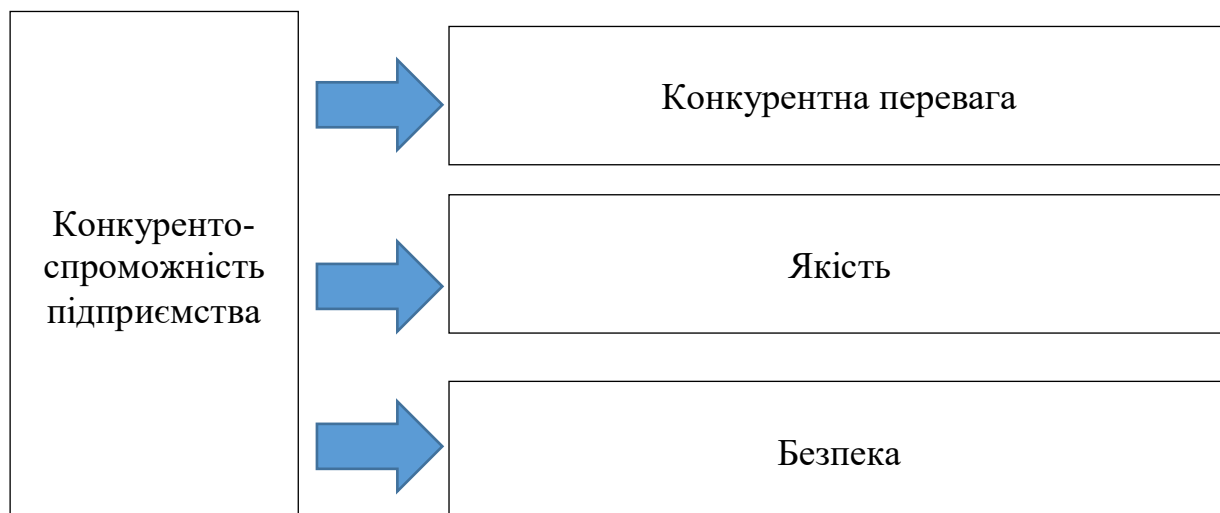


Рис. 1.2. Головні складові конкурентоспроможності підприємства  
Джерело: сформовано за даними [25]

Кожний з елементів конкурентоспроможності є досить тісно взаємопов'язаним між собою, що формує комплексну систему, яка має можливість забезпечити стабільність підприємства на ринку. Тому безпека, наприклад, реалізується саме через певні технічні регламенти, які встановлені державними органами. Проте, важливо зазначити, що дотримання технічних вимог саме по собі не дає гарантій до конкурентних переваг. Головним елементом залишається саме якість наданих послуг, адже потенційні клієнти завжди мають право вибору й можуть віддати перевагу організаціям, які й пропонують кращі умови. Це є свідченням необхідності постійного вдосконалення якості послуг, використання новітніх технологій й інших параметрів, аби бути конкурентоспроможним гравцем [25].

Отже, високий рівень конкурентоспроможності підприємства не лише дозволяє йому досягати високих економічних показників, але й дозволяє забезпечити його стійкість за умов жорсткої конкурентної боротьби. При цьому

стратегічною метою підприємства є створення та підтримка такого рівня конкурентоспроможності, який дозволить йому не лише виживати, а й досить успішно розвиватися в ринковому середовищі [28].

Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» зобразимо на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Особливості конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано за даними [33]

Як видно з рис. 1.3 наведені властивості хоча й не є вичерпними, однак є достатніми саме для розуміння теоретичних основ конкурентоспроможності.

Конкуренція як фактор ринкового середовища носить стимулюючий характер. Конкуренція змушує підприємства саме під загрозою витіснення з ринку постійно здійснювати вдосконалення якості продукції та процесів. Однак, ринок, своєю чергою, є об'єктивним арбітром, який суворо оцінює результати діяльності підприємства. Тому саме завдяки конкуренції підприємства й підтримують високі стандарти якості й безперервно працюють саме над покращенням своїх конкурентних позицій.

## 1.2. Організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства

Під організаційно-економічними інструментами управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність методів, важелів, механізмів і засобів, за допомогою яких підприємство формує, підтримує та підвищує свої конкурентні переваги на ринку.

Організаційні інструменти – це інструменти, пов’язані з управлінськими, структурними та кадровими аспектами діяльності підприємства. До них належать:

- організаційна структура управління тобто створення ефективної системи підпорядкування, делегування повноважень, розподіл функцій між підрозділами (перехід до процесно-орієнтованої або матричної структури для підвищення гнучкості);
- система стратегічного планування тобто визначення місії, бачення, стратегічних цілей, розроблення конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування);
- удосконалення системи управління персоналом (підвищення кваліфікації, мотивація, створення корпоративної культури, що підтримує інноваційність і клієнто-орієнтованість);
- інноваційний менеджмент (запровадження нових технологій, продуктів, методів управління, автоматизація виробничих процесів);
- система управління якістю (ISO, HACCP тощо) тобто впровадження стандартів якості для підвищення довіри споживачів і конкурентоспроможності продукції.

Економічні інструменти – це фінансово-економічні методи впливу на діяльність підприємства з метою підвищення його ефективності та ринкових позицій. До них можна віднести:



- цінова політика тобто оптимізація цін відповідно до попиту, витрат і позиціонування на ринку (цінові знижки, гнучке ціноутворення, дисконтні програми);
- інвестиційна політика тобто залучення інвестицій для модернізації виробництва, розширення ринку, розробки нових продуктів;
- фінансове планування і бюджетування тобто ефективний розподіл фінансових ресурсів, контроль за витратами, підвищення прибутковості;
- управління витратами та собівартістю мова йде про застосування системи калькуляції, аналізу беззбитковості, пошук резервів зниження витрат;
- маркетингові інструменти тобто аналіз конкурентів, позиціонування товару, рекламні кампанії, просування бренду, розвиток CRM-систем;
- інструменти державного та ринкового регулювання тобто участь у державних програмах підтримки бізнесу, використання податкових пільг, грантів, публічно-приватних партнерств.

Комплексний механізм застосування необхідний для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємство має поєднувати організаційні та економічні інструменти у єдиній системі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Комплексний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Напрямок	Організаційні інструменти	Економічні інструменти
Інноваційна діяльність	Інноваційні структури, R&D підрозділи	Інвестиції у технології
Маркетинг і збут	CRM-системи, клієнтська служба	Цінова політика, реклама
Виробництво	Lean-менеджмент, стандарти якості	Зниження витрат, оптимізація ресурсів
Персонал	Навчання, мотивація, корпоративна культура	Матеріальне стимулювання, премії

Джерело: сформовано за даними [34]

До очікуваних результатів використання відносять:

- зростання частки ринку;
- підвищення прибутковості;
- поліпшення іміджу бренду;
- розвиток інноваційного потенціалу;
- зміцнення конкурентних переваг.

Можна виділити основні цілі, яких має прагнути підприємство при управлінні конкурентоспроможністю:

1. Виокремлення власних конкурентних переваг й створення на їхній основі конкурентного потенціалу підприємства і проявляється у продуктах, послугах чи методах боротьби саме за ринкові позиції на національних та міжнародних ринках;

2. Забезпечення стабільності й довгострокового функціонування підприємства з дотриманням орієнтації саме на стратегічне зростання економічних показників;

3. Створення ресурсних резервів підприємства з метою оперативної реакції як на зовнішні так і на внутрішні виклики, що в свою чергу дозволить мінімізувати їхній негативний вплив саме на його конкурентні позиції.

Зазначені цілі є в цілому універсальними й можуть застосовуватися для більшості підприємств [38].

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємству варто показувати високу виробничу ефективність, яку можна досягти завдяки використанню сучасного обладнання, кваліфікованих фахівців, технологій і ефективних принципів маркетингового управління.

Головними елементами забезпечення конкурентоспроможності є [42]:

- впровадження наукових підходів щодо стратегічного управління;
- синхронний розвиток технологій, техніки, економіки та менеджменту;
- використання сучасних методів досліджень та планування (програмно-цільове управління, аналіз прийняття рішень та ніші);

- використання функцій управління саме на всіх стадіях життєвого циклу продукту;
- формування системи заходів щодо підтримання рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства також залежить від низки зовнішніх факторів, таких як ємність ринку, доступ до нього, тип продукції, що виробляється, конкурентні позиції інших гравців, а також можливість впровадження інновацій у галузі. Успішне підприємство повинно не лише враховувати ці фактори, а й використовувати їх для закріплення своїх позицій на ринку.

Формування конкурентоспроможності підприємства є результатом взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Внутрішні	Зовнішні
кість продукції та технологічний рівень виробництва; собівартість і ціна продукції; організаційна структура управління; рівень кваліфікації персоналу; фінансова стійкість підприємства; маркетингова політика та ефективність збуту.	загальноекономічна ситуація в країні; податкове навантаження; рівень державної підтримки галузі; кон'юнктура ринку; інноваційна активність конкурентів; зовнішньоекономічна політика держави.

Джерело: сформовано за даними [44]

Залежно від галузі, до якої належить підприємство, співвідношення впливу цих факторів може суттєво відрізнятись. Для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Агроструктура», важливими є фактори природно-кліматичних умов, ефективність використання земельних ресурсів, сезонність виробництва, рівень механізації та логістичні можливості. Тому, управління

конкурентоспроможністю повинне базуватися саме на комплексному аналізі цих чинників й постійному моніторингу змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

При аналізі зовнішнього середовища підприємства досить часто базується на використанні таких інструментів: PEST-аналіз, що дозволяє визначити економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори або SWOT-аналіз, який дозволяє визначити можливості та загрози а також сприятливі та несприятливі фактори саме для розвитку підприємства [47]. Зазначені методи дають можливість прогнозувати зміни, розробляти та впроваджувати стратегії у разі непередбачених обставин та адаптувати діяльність підприємства до умов ринку.

Внутрішні фактори на відміну від зовнішніх є контрольованими елементами діяльності підприємства. До них відносять управлінські, технологічні, матеріальні й збутові аспекти:

- сировина й матеріали (якість сировини, її повна або часткова переробка з мінімальними втратами значною мірою впливають на якість кінцевої продукції при цьому формуючи додаткову конкурентоспроможність;
- діяльність керівництва й управлінського апарату (ефективна організаційна структура, високий кваліфікаційний рівень керівників й управлінських кадрів формують основу саме для успішного управління підприємством;
- система технологічного оснащення (модернізація обладнання й впровадження новітніх технологій дозволять підвищити продуктивність, гнучкість виробництва й конкурентні переваги;
- система збуту продукції (ефективний збут, що орієнтований на попит, пошук нових ринків та зниження витрат на реалізацію, сприяють нарощуванню обсягів реалізації й утриманню позицій на ринку [44].

### 1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг, який охоплює всі рівні управління та всі функції підприємства.

Основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- впровадження інновацій і підвищення якості продукції;
- маркетингове управління;
- аналіз ринку та конкурентного середовища;
- планування конкурентної стратегії;
- контроль і моніторинг конкурентоспроможності.

Залежно від обраної стратегії підприємство може формувати конкурентні переваги за рахунок:

- диференціації продукції (якість, інновації, сервіс);
- зниження витрат (цінова стратегія);
- спеціалізації або ніші на ринку.

Для ТОВ «Агроструктура» ефективна система управління конкурентоспроможністю має поєднувати виробничу ефективність із розвитком інноваційних та маркетингових напрямів, орієнтованих на споживача.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати її оцінювання – визначення поточного рівня конкурентних позицій підприємства порівняно з основними конкурентами.

У практиці управління застосовують такі основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності:

1. Комплексний (інтегральний) метод передбачає визначення інтегрального показника конкурентоспроможності на основі системи критеріїв: собівартість, ціна, якість, рентабельність, частка ринку, інноваційність тощо (формула 1.1).

$$I_{\text{КП}} = \sum_{i=1}^n a_i \times K_i$$

де  $I_{\text{КП}}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$a_i$  – ваговий коефіцієнт показника;

$K_i$  – відносне значення показника підприємства.

2. Метод рейтингової оцінки – ґрунтується на порівнянні діяльності підприємства з конкурентами за ключовими показниками.

3. Метод SWOT-аналізу – дозволяє визначити сильні (Strengths) й слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

4 Бенчмаркінг – передбачає порівняння діяльності підприємства з лідерами галузі та запозичення їхніх найкращих практик.

Таким чином регулярне оцінювання рівня конкурентоспроможності дозволяє підприємству виявити проблемні напрями діяльності та своєчасно вживати заходів для їх усунення.

Відомо, що оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідним елементом процесу управління його розвитком, оскільки вона досить тісно пов'язана саме з вирішенням завдання підвищення рівня конкурентоспроможності. Тільки з урахуванням ретельної оцінки можна зробити обґрунтовані висновки відносно рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, що в свою чергу є необхідним саме для прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того цей процес є базовою точкою щодо розробки та впровадження заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та виступає критерієм оцінки його результативності. При цьому оцінювання є методологічною основою, що дозволяє не лише аналізувати поточний стан підприємства, а й дає можливість виявити найбільш перспективні напрями щодо його розвитку.

Розглянемо основні показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Рентабельність продажу (прибутковість реалізації) показує частку прибутку в обсязі реалізації та розраховується за формулою 1.2.

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi}{B_p} \times 100\% \quad (1.2)$$

Рентабельність активів – характеризує ефективність використання активів (формула 1.3).

$$P_{\text{АКТ}} = \Pi/A \times 100\% \quad (1.3)$$

Рентабельність власного капіталу відображає прибутковість вкладеного власного капіталу (формула 1.4).

$$P_{\text{ВК}} = \frac{\Pi}{\text{ВК}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару. Якщо  $K_T > 1$  товар конкурентоспроможний (формула 1.5).

$$K_T = \frac{I_{\text{я}}}{I_{\Pi}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства дає можливість:

- сформулювати та вирішити управлінські завдання, які показують визначення підходів щодо удосконалення процесу виробництва, оптимізації технологій, формування маркетингових стратегій, ефективне управління трудовими ресурсами, фінансування та забезпечення інформаційного й організаційного супроводу;
- розробляти управлінські рішення, які спрямовані на зниження рівня витрат, концентрацію на конкретних ринкових локаційних сегментах, підписання вигідних угод та інше;
- розробляти та впроваджувати заходи щодо посилення конкурентних переваг, зокрема використовувати інновації, розробляти програми для освоєння нових ринків, а також залучати інвестиції, проваджувати наступальні заходи для закріплення саме довгострокових переваг, використовувати захисні механізми проти дій підприємств-конкурентів;

- вміти адаптувати підприємство до сучасних умов ринку, що дозволить забезпечити конкурентну перевагу в боротьбі за споживача та ринки збуту [34].

Відмітимо, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить різноманітними, що можна пояснити складністю й динамічністю факторів впливу на успіх підприємства на ринку. тому конкурентоспроможність формується саме під впливом значної кількості чинників, зокрема таких як фінансовий стан, маркетингова діяльність, стратегія, якість продукції або послуг, технологічна база, інновації, кадровий потенціал тощо [44].

Враховуючи те, що ці фактори мають досить різний ступінь впливу в залежності від галузі або специфіки діяльності, можуть використовуватися різні методи оцінки. Детальне вивчення зазначених підходів дає можливість отримати детальну й об'єктивну картину поточного стану підприємства з метою визначення найважливіших напрямів щодо його стратегічного розвитку. В умовах сучасних ризиків або під час зміни ринкової кон'юнктури вказана оцінка дозволяє підприємствам бути більш гнучкими й своєчасно реагувати на виклики, щоб залишатися конкурентоспроможними [32].

Отже оцінка конкурентоспроможності підприємства є інструментом, за допомогою якого можна оцінити не лише його поточний стан а й визначити передумови щодо створення нових конкурентних переваг, що дозволить забезпечити стійкість та розвиток у довгостроковому періоді (рис. 1.4).

У науковій літературі досить часто можна зустріти наступні чотири групи методик для оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4) .

На практиці оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства потребує використання й інших підходів, які залежать саме від різних параметрів. Тож, враховується також інформаційна база, тип показників, об'єкт оцінки, період аналізу й цілі використання отриманих результатів.

Залежно від оцінюваного об'єкта також можуть бути запропоновані методи щодо оцінки конкурентоспроможності продукції, персоналу або потенціалу підприємства в цілому. Кожен із вказаних напрямів має власні



специфічні критерії й підходи щодо формування висновків. Тому відповідно до напрямку формування інформаційної бази, методи поділяють на критеріальні (ті, які базуються на чітко визначених стандартах) та експертні (ті, що враховують думки фахівців).

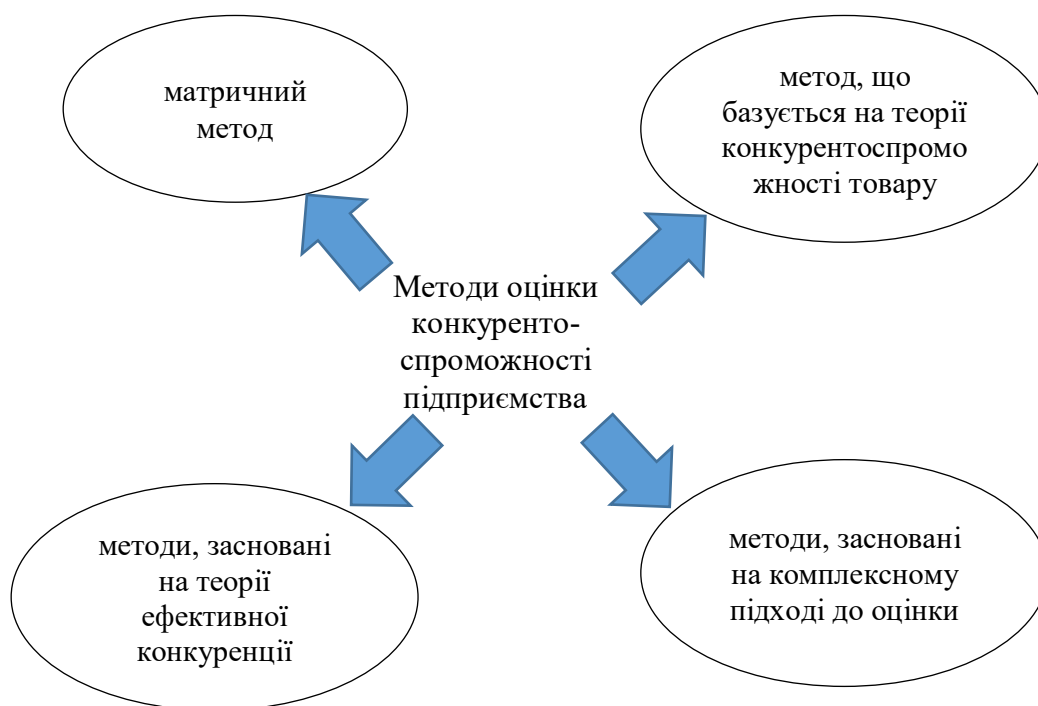


Рис. 1.. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства  
Джерело: сформовано за даними [44]

Важливо відмітити, що тип використовуваних показників певною мірою впливає на класифікацію методів. Ці методи можуть бути розгорнутими, коли розглядається багатоаспектний аналіз окремо взятих факторів, або комплексними, коли враховують саме інтегральний підхід до оцінки. Також залежно від періоду розрахунку використовують методи, які орієнтовані саме на фактичні показники, що відображають поточний стан чи прогностичні, які спрямовані на визначення перспектив розвитку підприємства.

Варто відмітити, що є можливість розробки та впровадження управлінських рішень. В таких випадках методи можуть бути поточними, які спрямовані на оперативне управління чи стратегічними, які орієнтуються саме на довгострокове планування [35].

Таким чином, багатогранність підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє обирати методи, які оптимально відповідають їхнім потребам й забезпечує гнучкість при прийнятті рішень. Це створює передумови саме для ефективного управління та формування конкурентних переваг підприємства.

Однак, немає єдиного універсального методу щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вибір методів залежить від мети дослідження, наявних даних та ресурсів. При цьому найкращих результатів можна досягти при комбінуванні кількох методів, що забезпечить більш об'єктивну й всебічну оцінку з урахуванням різних аспектів діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура» (ТОВ «Агроструктура»), яке було засноване у 2013 як дистриб'ютор сільськогосподарської техніки. Підприємство займається поставками тракторів, навантажувачів, комбайнів, машин для внесення мінеральних добрив й іншої сільськогосподарської техніки провідних світових виробників, а також займається гарантійним та післягарантійним ремонтом (табл. 2.1) [39, 51].

Таблиця 2.1

#### Загальні відомості про ТОВ «Агроструктура»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура»
Скорочена назва	ТОВ «Агроструктура»
Найменування іноземною мовою	AGROSTRUCTURA LIMITED PARTNERSHIP
Код ЄДРПОУ	38742013
Дата реєстрації	27.11.2013
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 10020, Житомирська обл., місто Житомир, ПРОСПЕКТ НЕЗАЛЕЖНОСТІ, будинок 10-Г
Телефон	+380503574707
Засновники	Завада Михайло Вікторович Розмір внеску до статутного фонду: 150 тис. грн. Частка – 50% Дергалюк Богдан Володимирович Розмір внеску до статутного фонду: 150 тис. грн. Частка – 50%
Види діяльності	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 29.32 Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
Кількість працівників	61 (2024 рік)

Джерело: сформовано за даними [39, 51]

Нині ТОВ «Агроструктура» є офіційним дилером провідних світових виробників сільськогосподарської техніки таких як:

- VALTRA;
- AMAZONE;
- FENDT;
- GERINGHOFF;
- MASCHIO GASPARDO.

Асортимент техніки, яку постачає ТОВ «Агроструктура» це: обприскувачі, ґрунтообробна техніка, жатки, трактори, комбайни, сівалки, телескопічні навантажувачі та розподільники добрив [39].

ТОВ «Агроструктура» також є офіційним постачальником оригінальних запасних частин до техніки:

- посівна техніка: «AMAZONE», «FENDT»;
- жатки для збирання соняшнику та кукурудзи: «Geringhoff», «Capello»;
- трактори та комбайни: «FENDT» «VALTRA»;
- ґрунтообробна техніка: «Challenger» «Sunflower», «AMAZONE», «MASCHIO GASPARDO»;
- розкидачі мінеральних добрив «AMAZONE»;
- обприскувачі «AMAZONE»;
- оливи масла для сільгосптехніки «AGCO», «Shell», «Mobil» та ін.;
- запасні частини до двигунів: «SISU», «Perkins», «Deutz», «MAN» тощо.

Крім того ТОВ «Агроструктура» є офіційним постачальником коліс й колісних систем саме до техніки від компанії «СОЮЗ ДІАГЕН» та дисків коліс на будь-яку сільськогосподарську техніку.

Одним з пріоритетних напрямів успішної роботи ТОВ «Агроструктура» є саме надійність техніка. При цьому гарантійні зобов'язання є найважливішим способом підтримки досконалості брендів, що представляє ТОВ «Агроструктура».

Гарантійні зобов'язання відносяться до всіх виявлених поломок та дефектів, що виникли саме через неправильне виготовлення або зборку за умови нормативного користування.

Тому всі умови щодо гарантійного обслуговування повинні обов'язково прописані в оригінальному гарантійному акті, талоні, договорі будь-якого виробника техніки.

ТОВ «Агроструктура» також веде й післягарантійне обслуговування техніки, як реалізувала безпосередньо так і техніки, яка придбали клієнти в інших компаніях.

ТОВ «Агроструктура» має власну мережу філій з майданчиками для техніки, власними складами запасних частин, відділами сервісного обслуговування й спеціалістами з продажу в Житомирській, Хмельницькій, Волинській й Рівненській областях а центральний офіс розташований в Київській області [39].

Станом на 01 січня 2025 року кількість штатних працівників ТОВ «Агроструктура» становила 61 чоловік. При цьому частка чоловіків (79,1 % або 48 осіб) дещо переважає над часткою жінок (20,9% або 13 осіб), що можна пояснити специфікою діяльності підприємства [39].

Місія ТОВ «Агроструктура» є досягнення лідерських позицій саме на вітчизняному ринку сільськогосподарської техніки, максимальному задоволенні попиту споживачів шляхом інноваційного, зростанні вартості підприємства, техніко-технологічного й інформаційного розвитку.

Обслуговуючий персонал ТОВ «Агроструктура» є висококваліфікованими спеціалістами, які завжди в тренді новітніх технологій в сфері ремонту й обслуговування техніки, завдяки навчанню на спеціальних курсах й підтриманню кваліфікації та покращення практичної підготовки в процесі щоденної роботи.

Організаційна структура ТОВ «Агроструктура» включає такі основні підрозділи:

– дирекція

- бухгалтерія
- відділ продажу запасних частин
- відділ сервісу та ремонту
- відділ продажу техніки.

Відзначимо, організаційна структура ТОВ «Агроструктура» показує поділ персоналу підприємства на декілька відділів, які безпосередньо підпорядковуються дирекції тобто головному відділу управління. У кожного відділу є керівник та ієрархічна ланка, де кожен співробітник підпорядковується колезі відповідно на вищій посаді. В цілому можемо охарактеризувати організаційну структуру ТОВ «Агроструктура» як досить якісну, яка дозволяє ефективно працювати підприємству (рис. 2.1).

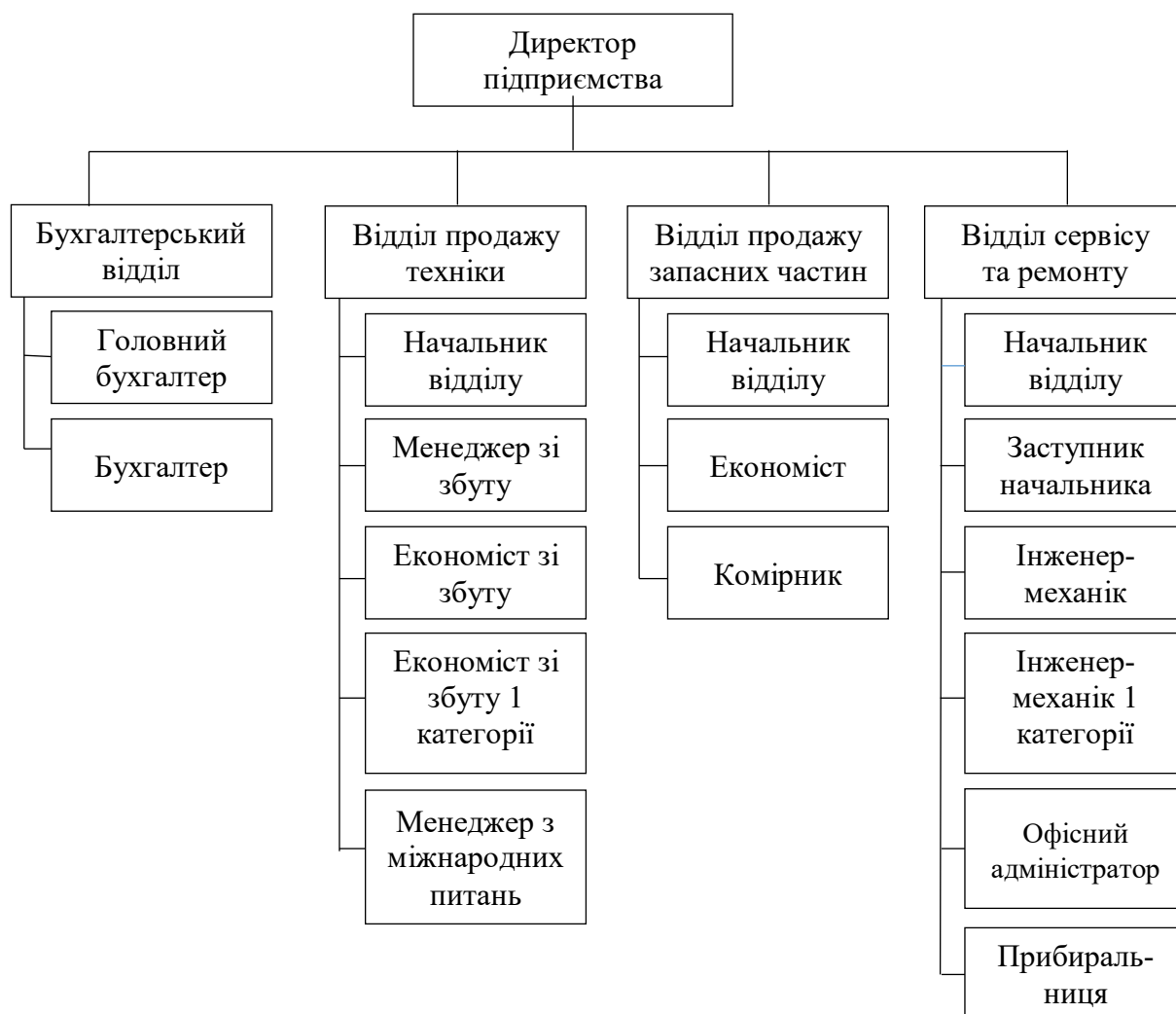


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агроструктура»

Джерело: сформовано за даними [39]

Відомо, що підприємство ТОВ «Агроструктура» є дистриб'ютором сільськогосподарської техніки, що спеціалізується саме на торгівлі технікою, обладнанням, запчастинами та аксесуарами. Крім того підприємство здійснює забезпечення технічного обслуговування, що робить його діяльність певним чином залежною від низки як зовнішніх так й внутрішніх факторів.

Тому до зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства ТОВ «Агроструктура» віднесемо:

- логістичні ризики – тобто організація постачання й обслуговування техніки, що потребує значних інфраструктурних ресурсів та логістичних можливостей і може стати викликом в умовах нестабільності;
- підприємства-конкуренти – вітчизняний ринок сільськогосподарської техніки є досить висококонкурентним. З метою утримання позицій підприємство має постійно удосконалювати умови співпраці й адаптувати свою стратегію;
- партнерство з провідними виробниками. Мова йде співпрацю з такими світовими брендами, як VALTRA, FENDT та AMAZONE, що надає підприємству доступ до якісної техніки, що в свою чергу розширює її конкурентні можливості. Також, у разі кризових ситуацій у партнерів, підприємство ризикує зіткнутися саме з дефіцитом постачань;
- політична нестабільність. Мова йде про непередбачувані зміни саме в політичному середовищі також рівень корупції, що створює бар'єри для стабільного розвитку;
- повномасштабна війна в Україні. Военні дії на території нашої країни певним чином впливають на безпеку співробітників, логістику й економічну ситуацію в цілому по країні, що в свою чергу ускладнює функціонування підприємства;
- пандемія. В умовах, подібних до пандемії COVID-19, можуть викликати проблеми з перебоями у виробництві, логістиці, попиті тощо;
- міжнародні відносини. Мова йде про конфлікти між країнами чи санкції, що може обмежувати доступ до ринків та постачальників.

До внутрішніх факторів, що визначають стійкість ТОВ «Агроструктура» відносять:

- дилерська мережа. Мова йде про представництва в різних регіонах, що забезпечують зручність саме для клієнтів й розширення ринкового охоплення;
- кадровий потенціал підприємства. При цьому кваліфіковані працівники сприяють саме інноваційному розвитку та зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства;
- асортимент продукції. Слід відмітити, що широкий ряд асортименту продукції дозволяє охоплювати різноманітні потреби споживачів;
- управління ресурсами підприємствами. Саме ефективне використання наявних ресурсів дозволить зменшити витрати й підвищить продуктивність;
- стратегія та управління: Системне та організоване стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі.

Підприємство ТОВ «Агроструктура», як й багато інших, завжди повинне бути готове до будь-яких ризиків а також змін які несуть за собою саме фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство повинне вміти адаптуватись й зменшувати власні втрати саме в кризових умовах та ситуаціях, і отримувати якомога більше здобутків за сприятливих умов чи ситуацій як у зовнішньому так й внутрішньому середовищі.

Таким чином фінансові результати ТОВ «Агроструктура» за 2022-2024 роки показують зростання й розвиток підприємства щодо його діяльності саме як дистриб'ютора сільськогосподарської техніки.

В табл. 2.2 наведено фінансові показники ТОВ «Агроструктура» за 2022-2024 роки. Як видно з даних табл. 2.2 за останні три роки в підприємстві спостерігається значне зростання доходу від реалізації продукції на 84,15%, що можна пояснити підвищеним попитом саме на сільськогосподарську техніку через посилення конкуренції на ринку та а також потребу в модернізації аграрних підприємств.



Таблиця 2.2

**Фінансові результати ТОВ «Агроструктура», тис. грн.**

Показник	Роки			Темп зростання / спаду (%)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг)	492381	551503	906715	12,01	64,41	84,15
Собівартість реалізованої продукції (товарі, робіт, послуг)	493911	469591	778622	-4,92	65,81	57,64
Валовий прибуток (збиток)	68648	81912	128093	19,32	56,38	86,59
Інші операційні доходи	21901	22189	68985	1,32	210,90	214,99
Адміністративні витрати	14398	15283	21798	6,15	42,63	51,40
Витрати на збут	22507	26994	60240	19,94	123,16	167,65
Інші операційні витрати	33959	28545	57452	-15,94	101,27	69,18
Фінансовий результат від операційної діяльності	19685	33279	57588	69,06	73,05	192,55
Інші доходи	556	512	581	-7,91	13,48	4,50
Фінансові витрати	1232	2725	3786	121,19	38,94	207,31
Фінансовий результат до оподаткування	19009	31066	54383	63,43	75,06	186,09
Витрати з податку на прибуток	-3422	-5612	-9789	64,00	74,43	186,06
Чистий фінансовий результат (прибуток)	15587	254564	44594	1533,18	-82,48	186,10

Джерело: сформовано за даними [39]

Зростання доходів відповідно супроводжувалося й пропорційним збільшенням собівартості реалізованої продукції, проте, навіть за умов зростання витрат, валовий прибуток підприємства з року в рік збільшувався, досягнувши 128093 тис. грн .у 2024 році, що на 856,38% більше, ніж у 2023 році. Даний показник свідчить про ефективність управління витратами та покращення маржинальності операційної діяльності ТОВ «Агроструктура».

## 2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Вітчизняний ринок сільськогосподарської техніки за останні роки переживав значні зміни. Це наслідки двох ключових криз: пандемії COVID-19 й повномасштабне вторгнення рї в Україну. Ці дві кризи суттєво вплинули на загальну динаміку попиту, пропозиції й інвестицій на ринку сільськогосподарської техніки.

Відомо, що через бойові дії частина аграріїв на жаль втратили доступ саме до своєї техніки або ж мали обмежені можливості для ремонту або обслуговування.

Проаналізуємо головні тенденції на ринку в період воєнного стану.

По-перше, це зниження рівня попиту саме на нову техніку в зонах бойових дій чи на тимчасово окупованих територіях, де сільськогосподарська діяльність була досить ускладнена або взагалі неможлива. Тому, підприємства, які працювали в безпечніших регіонах, все ж продовжували вкладати інвестиції у техніку, однак масштаби цих вкладень значно зменшилися з урахуванням загальної економічної нестабільності в нашій країні.

По-друге, це зміни у логістиці. Мова йде про те, що забезпечення постачання техніки стало надто складнішим через руйнування залізниць, автомобільних доріг а також інших важливих інфраструктурних об'єктів. Також спостерігалися випадки, коли імпортна техніка часто затримувалася саме через збій у міжнародних ланцюгах постачання, що спричинено військовими діями на території України.

По-третє, це зростання вартості. Війна в Україні сприяла підвищенню цін на техніку саме через збільшення вартості транспортування, складності з доставкою а також рівня інфляції. Аграрні виробники, які продовжували працювати, зіткнулися з підняттям цін на техніку, що, в свою чергу, підвищило фінансові навантаження на підприємства.

По-четверте, це зміщення акцентів саме на ремонт й обслуговування наявної техніки. Саме через обмеження на придбання нової техніки, більшість

аграрних підприємств зверталися щодо послуг саме з ремонту й продовження терміну експлуатації вже наявної техніки та обладнання, що створило додатковий попит саме на запасні частини й послуги технічного обслуговування.

По-п'яте це збільшення державної підтримки аграріям. Саме у відповідь на виклики війни наша держава збільшила програми щодо підтримки саме для аграрного сектору,. Мова йде про субсидії й пільгове кредитування саме для підприємств, що сприяло частковому підтриманню попиту на сільськогосподарську техніку.

Таким чином за останні роки попит на нову сільськогосподарську техніку продовжував падати саме через відсутність обігових коштів у більшості аграрних підприємств, однак спостерігається підвищення попиту саме на вживану техніку й запчастини, адже агровиробники намагалися підтримати вже існуючий парк машин в робочому стані. При цьому, частка вживаних тракторів у загальному імпорті становила близько 45%.

Також проблеми з логістикою саме через руйнування інфраструктури певним чином вплинули на доступність техніки. Більшість підприємств вимушені були працювати саме в умовах значних обмежень, що в свою чергу призвело до зростання цін саме на техніку й запчастини, а також до зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняних фермерів на світовому ринку.

Однак відмітимо, що є сегменти, які мають значний потенціал щодо відновлення. Мова йде саме про виробництво елеваторного обладнання, іригаційної й навісної техніки. Реалізація зазначеної техніки продовжує демонструвати стабільний розвиток. Тож виробники зосередилися саме на експорті до країн, таких як Китай, Молдова й Польща, де вітчизняна техніка залишається конкурентоспроможною саме завдяки якісному співвідношенню ціни та якості.

Отже, повномасштабне вторгнення рф спричинило коливання операційних витрат підприємств, зокрема матеріальних витрат й витрат на оплату праці. Таким чином зростання матеріальних витрат на 83,26% у 2024 році можна пояснити саме підвищенням вартості ресурсів й труднощами з їх доставкою

через війну. Також варто відзначити, що підприємство ефективно керувало власними витратами, зокрема з використанням контролю над амортизаційними й іншими операційними витратами.

Зазначимо, що інші операційні доходи, які суттєво знизилися після 2022 року (35 958 тис. грн), можуть вказувати саме на зміну щодо стратегії підприємства відносно додаткових джерел доходів, зокрема зменшення участі в проєктах, які не стосуються основної діяльності. Крім того адміністративні й збутові витрати за останні роки поступово збільшувалися, що свідчить про розширення команди управлінців й збільшення маркетингових зусиль саме для підтримки продажів.

Таблиця 2.3

**Елементи операційних витрат ТОВ «Агроструктура», тис. грн.**

Втрати	Роки			Темп зростання / спаду (%)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Матеріальні витрати	5334	6973	8362	30,73	19,92	56,77
Витрати на оплату праці	27908	28140	51568	0,83	83,26	84,78
Відрахування на соціальні заходи	4552	4803	7107	5,51	47,97	56,13
Амортизація	3614	4168	7342	15,33	76,15	103,15
Інші операційні витрати	35958	37066	76381	3,08	106,07	112,42
Разом	77366	81150	150760	4,89	85,78	94,87

Джерело: сформовано за даними [39]

В результаті аналізу показників майнового стану досліджуваного підприємства, варто зазначити, що коефіцієнт зносу основних засобів зменшувався протягом 2022-2024 років, досягнувши піку в 0,64 у 2022 році (рис. 2.2). Це вказує на те, що основні засоби компанії поступово втрачали власну вартість саме через амортизацію та недостатнє оновлення. У 2024 році цей

коефіцієнт знизився до 0,26, що свідчить про певні інвестиції в ремонт чи оновлення техніки.

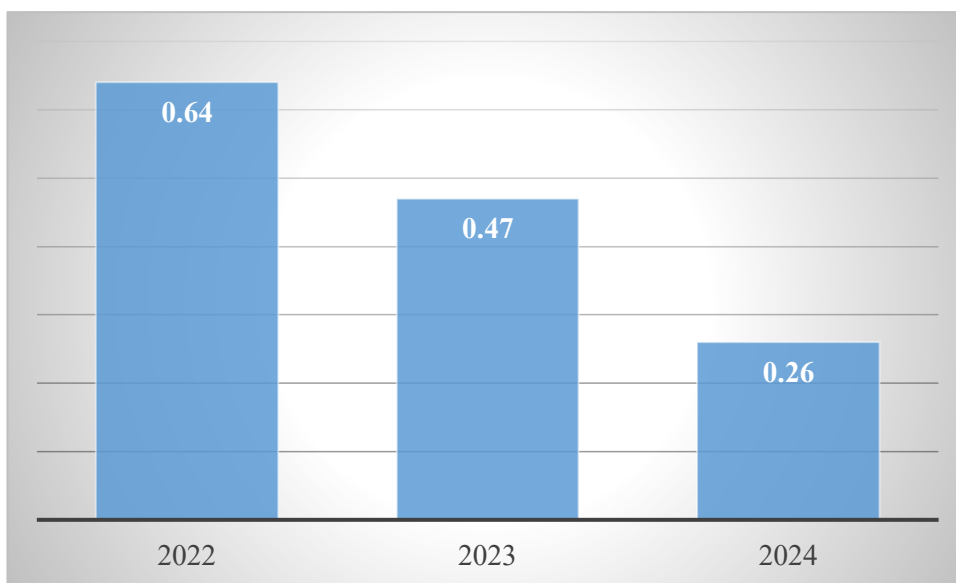


Рис. 2.2. Коефіцієнт зносу майнового стану ТОВ «Агроструктура»

Джерело: сформовано за даними [39]

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Агроструктура» показує схожу динаміку. Відмітимо, що середньорічна вартість основних засобів поступово збільшувалася протягом 2022-2024 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Динаміка показників використання основних засобів ТОВ «Агроструктура»

Показник	Роки			Темп зростання / спаду (%)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	10101	16524	61665	63,59	273,18	510,48
Фондовіддача	48,7	33,4	14,7	-31,53	-55,94	-69,84
Фондомісткість	0,02	0,03	0,07	46,05	126,99	231,52
Фондоозброєність, тис. грн	202,02	324,0	1010,9	60,38	212,01	400,40

Джерело: сформовано за даними [39]

Як видно з табл. 2.4 найгіршою була ситуація у 2022 році, коли вартість основних засобів досягла мінімуму в 10 101 тис. грн. Проте вже у 2024 році цей показник різко зріс у 6 разів і склав 616665 тис. грн., що свідчить про значні капіталовкладення після стабілізації ситуації на ринку.

Фондовіддача також демонструє негативну тенденцію. Так у 2024 році відбулося зниження на 55,94%, що може бути пов'язано з введенням нових активів, які ще не повністю задіяні у виробництві. Однак відмітимо, що показники фондомісткості та фондоозброєності у 2024 році значно покращилися. Це свідчить про те, що підприємство ТОВ «Агроструктура» не лише відновила основні засоби, а й ефективніше використовує саме з метою нарощування виробничих потужностей.

В результаті аналізу показників ліквідності ТОВ «Агроструктура» за 2022-2024 роки зазначимо, що підприємство показує позитивну динаміку, попри ряд викликів, які спричинені пандемією та повномасштабною війною.

Таблиця 2.5

#### Аналіз ліквідності ТОВ «Агроструктура»

Показник	Роки			Темп зростання / спаду (%)		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,43	1,35	1,18	-5,59	-12,59	-17,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,34	0,36	47,83	-2,94	43,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,10	0,10	233,33	0,00	233,33

Джерело: сформовано за даними [39]

Отже, коефіцієнт поточної ліквідності, який показує здатність підприємства покривати власні короткострокові зобов'язання саме за рахунок оборотних активів, зменшився з 1,43 у 2022 році до 1,35 у 2023 році, що свідчить про погіршення фінансової стабільності підприємства. Проте у 2024 році він знизився до 1,18, що може бути пов'язано саме з зменшенням тривалості обігу активів чи зростанням саме короткострокових зобов'язань в умовах війни. Проте, незважаючи на це, коефіцієнт поточної ліквідності все ще залишається на прийнятному рівні, що говорить про достатню ліквідність підприємства.

Дослідимо коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства, який бере до уваги можливість швидкого погашення зобов'язань саме за рахунок найбільш ліквідних активів організації (без урахування запасів), показує значне зростання у 2022-2024 роках, досягнувши пікового значення у 2024 році на рівні 0,30. Однак у 2022 році він знизився до 0,23, але в 2023 році зріс до 0,34, що свідчить про відносно поступове відновлення здатності підприємства швидко конвертувати власні активи в готівку саме для покриття боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що показує здатність підприємства миттєво погасити власні короткострокові зобов'язання саме за рахунок грошових коштів, зріс з 0,03 у 2022 році до 0,10 у 2024 році. Однак, подібно й до інших показників ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності зазнав значного падіння у 2022 році (до 0,03) саме через вплив війни, проте вже у 2023 році він різко зріс до 0,10, що є індикатором покращення грошового обігу та здатності підприємства утримувати більше коштів саме для покриття зобов'язань.

### 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Зазначимо, що оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Агроструктура» є досить важливим завданням, особливо з урахуванням сучасних ризиків – воєнного часу. Тому управління конкурентоспроможністю підприємства під час воєнного стану вимагає не лише досить глибокого аналізу ринкових умов, а й адаптації до надзвичайних економічних а також логістичних викликів. Даний також процес впливає й на всі аспекти діяльності підприємства, від стратегічного планування та до ефективності використання ресурсів з метою отримання прибутку.

Отже, в першу чергу оцінка конкурентоспроможності дасть можливість виявити, чи підприємство справляється з конкретними умовами на ринку сільськогосподарської техніки, зокрема з урахуванням зміни попиту й проблем із постачанням техніки через війну.

В результаті аналізу конкурентних переваг та недоліків можна визначити, яку саме продукцію чи послуги варто розвивати, щоб залишатися конкурентоспроможним навіть за умов обмежених ресурсів. Крім того, варто зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства в досить складних умовах містить в собі ефективний розподіл саме людських, фінансових а також матеріальних ресурсів з метою забезпечення безперебійної роботи організації.

Наступним етапом буде аналіз фінансового скорингу за допомогою ресурсу Youcontrol. В таблиці табл. 2.6 наведено показники фінансового скорингу ТОВ «Агроструктура». Індекс MarketScore є скоринговим індексом ринкової потужності компанії, який розрахований аналітичним відділом Youcontrol., і ґрунтується на десятиох індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку підприємства, його місце в галузі а також динаміку росту порівняно з конкурентам [51].



Таблиця 2.6

**Фінансовий скоринг ТОВ «Агроструктура»**

Фінансовий індикатор	Роки		
	2022	2023	2024
Індекс FinScore	A3,3	A3,4	A3,7
Поточна ліквідність	1,42	1,35	1,2
Абсолютна ліквідність	0,03	0,10	0,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,34	0,33
Коефіцієнт автономії	0,33	0,25	0,29
ROA - Рентабельність активів, %	8,70	10,70	10,50
Рентабельність власного капіталу, %	36,40	43,60	55,40
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	9,20	12,20	12,90
NPM - Чиста маржа, %	3,20	4,60	4,90
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	11,30	14,20	13,70
Оборотність загальних активів	2,80	2,60	2,70
Оборотність робочого капіталу	11,60	10,50	16,70
Оборотність дебіторської заборгованості	18,70	15,50	17,30

Джерело: сформовано за даними [51]

Аналіз індексу MarketScore ТОВ «Агроструктура» за 2022-2024 роки відображає динаміку ринкової позиції підприємства, зокрема саме в секторі дистрибуції сільськогосподарської техніки (табл. 2.7).

У 2022 році індекс MarketScore становив A3,6, що вказує на відносно низьку ринкову позицію підприємства. Частка ринку та субринку були на рівні 0,44-1,21%, що ставило компанію на 34-му місці на ринку. Це свідчить про те, що у 2022 році підприємство ТОВ «Агроструктура» мало обмежену ринкову присутність та не мало достатньо можливостей конкурувати конкурентами.

Таблиця 2.7

**Ринковий скоринг ТОВ «Агроструктура»**

Фінансовий індикатор	Роки		
	2022	2023	2024
Індекс MarketScore	A3,6	A3,7	A3,9
Частка у секторі, %	0,01	0,01	0,0
Частка ринку, %	0,44	0,37	0,49
Частка на субринку, %	1,01	0,99	1,21
Місце підприємства на ринку	32	36	34
Місце підприємства ва субринку	20	21	20

Джерело: сформовано за даними [51]

Таким чином, зазначимо, що головними конкурентами ТОВ «Агроструктура» на ринку сільськогосподарської техніки й устаткування є ТОВ Агробудівельний альянс «Астра», ТОВ «Ерідон Тех», ТОВ «НФМ АГРО». Тому здійснимо оцінку конкурентних показників підприємства ТОВ «Агроструктура» та порівняємо їх із показниками підприємств конкурентів.

В таблиці 2.8 показано оцінку показників конкурентних переваг ТОВ «Агроструктура» та конкурентів. При цьому дані аналізу конкурентних переваг показує, що підприємство ТОВ «Агроструктура» має достатньо сильну позицію на ринку в порівнянні з іншими конкурентами. Загальна кількість балів ТОВ «Агроструктура» становить 195, що поступається лише ТОВ «Ерідон Тех» (198), проте перевищує показники ТОВ Агробудівельний альянс «Астра» (182) та ТОВ «НФМ АГРО» (172). Дані показники свідчать саме про стабільність та високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура».

Таблиця 2.8

**Оцінка показників конкурентних переваг ТОВ «Агроструктура» та конкурентів**

Показник	Вага балу	ТОВ «Агроструктура»		ТОВ «Ерідон Тех»		ТОВ Агробудівельний альянс «Астра»		ТОВ «НФМ АГРО»	
		Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт
Зовнішній вигляд	1	7	7	8	8	8	8	9	9
Асортимент	2	8	16	9	18	9	18	6	12
Строк придатності	3	9	27	8	24	8	24	7	21
Вартість	3	9	27	8	24	7	21	9	27
Якість	3	8	24	9	27	8	24	7	21
Додаткові послуги	3	10	30	8	24	7	21	8	24
Реклама	1	6	6	9	9	8	8	8	8
Лояльність до бренду	2	6	12	8	16	8	16	7	14
Кваліфікація працівників	2	8	16	8	16	8	16	6	12
Місце розташування	2	8	16	8	16	6	12	6	12
Імідж	2	7	14	8	16	7	14	6	12
Разом			195		198		182		172

Джерело: сформовано за даними [39]

Отже, до головних переваг підприємства ТОВ «Агроструктура» можна віднести:

- асортимент продукції (16 балів). Підприємство має досить широкий асортимент продукції, хоча поступається ТОВ «Ерідон Тех» (18 балів) та ТОВ Агробудівельний альянс «Астра» (18 балів) проте перевищує ТОВ «НФМ АГРО» (12 балів);

- якість (27 балів). Зазначимо, що високий рівень якості продукції підприємства дозволяє конкурувати на рівні з найкращими компаніями;

- додаткові послуги (30 балів). Це один із найсильніших показників, що показує конкурентну перевагу підприємства завдяки розширеній пропозиції щодо сервісних й додаткових послуг;

- кваліфікація працівників (16 балів). Даний показник знаходиться на рівні лідера галузі, що є свідченням високого рівня професійної підготовки персоналу;

До сфер, які потребують покращення віднесемо:

- рекламування (6 балів). Підприємство дещо поступається конкурентам, що засвідчує низький рівень маркетингової активності, що потребує вдосконалення;

- зовнішній вигляд (7 балів). Даний показник нижчий за показники інших підприємств конкурентів, що вказує на необхідність покращення іміджу продукції;

- лояльність до бренду (12 балів). Даний показники Поступається ТОВ «Ерідон Тех» (16 балів) та ТОВ Агробудівельний альянс «Астра» (16 балів) що свідчить про негайну потребу щодо активізації роботи саме з клієнтами для підвищення довіри до бренду.

Отже, з урахуванням показників таблиці 2.8 сформуємо радіальну діаграму конкурентних переваг підприємства ТОВ «Агроструктура» порівняно з головними конкурентами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Діаграма конкурентних переваг ТОВ «Агроструктура»

Джерело: сформовано за даними [39]

Таким чином, одним із методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств є метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Даний метод розраховує рівень конкурентоспроможності з урахуванням розрахунків наступних показників: фінансового положення, ефективності діяльності підприємства, ефективності організації збуту визначають коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства тощо. Крім того показники розраховуються саме за фактичними даними й прогнозним балансом. Потім після розрахунку вказаних показників варто перевести їх саме у відносні величини (бали). Для цього отримані показники порівнюють з базовими, якими є значення саме за минулий період.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Отже, SWOT-аналіз є одним із головних інструментів стратегічного планування й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства саме в динамічному бізнес-середовищі. Даний метод використовує систематичний підхід щодо оцінки як внутрішніх ресурсів так й можливостей підприємства а також зовнішніх факторів, що впливають на його розвиток. При цьому оцінка сильних сторін підприємства дозволяє визначити саме ті аспекти його діяльності, які формують конкурентні переваги, наприклад інноваційна продукція, високий рівень репутації на ринку, передові сучасні технології або досвідчений персонал. Однак, виявлення слабких місць підприємства дозволяє вчасно виявити проблемні зони в операційній діяльності, фінансовому управлінні або внутрішніх процесах, що створюють перепони для досягненню успіху.

Відмітимо, що зовнішні можливості, які відкриваються саме перед підприємством, дають можливість оцінити потенціал з метою зростання на нових ринках, виробництво нових продуктів або технологій й покращення позиції підприємства на внутрішньому та світовому ринках. Таким чином SWOT-аналіз допомагає підприємству займати активну позицію щодо використання власних можливостей, сприяючи підвищенню прибутковості й стійкості. Також важливо враховувати й зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, конкуренція, зміни в законодавстві або технологічні зрушення. Виявлення й аналіз зазначених ризиків дають можливість підприємству розробити стратегії мінімізації саме негативного впливу й залишатися гнучким у нестабільному ринковому середовищі.

В таблиці 3.1 наведено результати проведеного SWOT-аналіз для ТОВ «Агроструктура».

Таблиця 3.1

### SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Налагоджені канали логістики та постачання;</p> <p>Стабільна репутація на ринку;</p> <p>Регіональна присутність підприємства;</p> <p>Широкий асортимент продукції підприємства;</p> <p>Високий рівень сервісного обслуговування;</p> <p>Надійність для бізнес-партнерства;</p> <p>Досвідчені та кваліфіковані кадри;</p> <p>Наявність ефективних власних сервісних центрів в регіонах.</p>	<p>Недостатня цифровізація виробничих процесів;</p> <p>Сезонна залежність;</p> <p>Вразливість до економічних криз;</p> <p>Залежність від імпортової техніки;</p> <p>Високий рівень операційних витрат;</p> <p>Низький рівень маркетингової активності;</p> <p>Вагомий відсоток застарілого устаткування;</p> <p>Недостатні потужності власного автомобільного парку.</p>
Можливості	Загрози
<p>Партнерські відносини з фінансовими установами;</p> <p>Розширення логістичних можливостей;</p> <p>Підвищення попиту на вживану техніку;</p> <p>Розширення асортименту продукції;</p> <p>Впровадження інноваційних технологій;</p> <p>Державні програми підтримки розвитку;</p> <p>Розширення представництв в регіонах України.</p>	<p>Валютні ризики;</p> <p>Нестача висококваліфікованого персоналу;</p> <p>Зміни в податковому середовищі;</p> <p>Повномасштабне вторгнення РФ на територію України;</p> <p>Економічна нестабільність;</p> <p>Посилення ролі конкурентів;</p> <p>Зниження купівельної спроможності аграрних виробників;</p> <p>Логістичні проблеми через війну;</p> <p>Зменшення попиту через зменшення обсягів посівної площі.</p>

Джерело: сформовано за даними [39]

Крім того SWOT-аналіз є комплексним методом, завдяки якому підприємство може краще розуміти власні поточні позиції на ринку. Також

даний метод дозволяє планувати довгострокові стратегії розвитку підприємства з урахуванням постійних змін зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є надзвичайно корисним саме для розробки та прийняття стратегічних рішень, особливо за умов високої конкуренції й швидких змін у бізнес-середовищі [35, 52].

Окрім цього, підприємство ТОВ «Агроструктура» має досвідчений та кваліфікований персонал, особливо в технічному обслуговуванні, що дає можливість ефективно виконувати всі замовлення й оперативно реагувати на запити клієнтів. Злагоджені канали постачання й логістики є ще одним досить вагомим та важливим фактором, адже підприємство має стабільний доступ саме до техніки й запчастин, що дозволяє мінімізувати затримки щодо постачання. Крім того, завдяки регіональній присутності а також наявності власних сервісних центрів саме в різних регіонах країни ТОВ «Агроструктура» забезпечує досить оперативне обслуговування клієнтів, що дає можливість створювати додаткові переваги перед підприємствами конкурентами.

Також наявність особистих сервісних центрів підприємства у регіонах дозволяє йому бути ближчим до своїх клієнтів і при цьому забезпечуючи швидке й якісне обслуговування. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності серед клієнтів й сприяє зростанню довіри до самого бренду. Крім того високий рівень сервісного обслуговування ТОВ «Агроструктура» забезпечує клієнтам доступ саме до якісного гарантійного й післягарантійного ремонту. Такий підхід сприяє підтримці високої ефективності роботи сільськогосподарської техніки а також мінімізує час простою, що досить важливо для агровиробників під час сезонних польових робіт.

Надійний підхід щодо бізнес-партнерства саме з провідними виробниками техніки створюють умови для забезпечення стабільних поставок й отримання новітніх розробок, що в свою чергу дозволяє підприємству пропонувати клієнтам саме конкурентоспроможні умови щодо закупівлі й унікальності продукції.



Також налагоджені канали щодо постачання й логістики сприяють зменшенню та унеможливленню ризиків затримок при доставці техніки й запчастин. Це в свою чергу дозволяє підприємству ТОВ «Агроструктура» забезпечувати своєчасне виконання замовлень, що є досить важливим при сезонних польових роботах.

Крім того відзначимо, що стабільна репутація на ринку ТОВ «Агроструктура» є результатом багаторічної роботи підприємства, яка спрямована саме на задоволення потреб клієнтів. Це дозволяє підприємству «Агроструктурі» залучати й нових клієнтів а також утримувати вже існуючих, формуючи при цьому позитивний імідж надійного партнера.

Таким чином потрібно також враховувати й слабкі сторони підприємства, які можуть обмежувати його можливості на ринку. Однією з головних проблем є саме залежність від імпоротної техніки, що робить ТОВ «Агроструктура» вразливим до коливань саме валютних курсів й змін у міжнародній торгівлі. Така ситуація призводить до збільшення витрат, адже підвищення курсу іноземних валют зазвичай може призвести й до збільшення собівартості продукції. При цьому високі операційні витрати підприємства, зокрема на обслуговування техніки й підтримку розвитку персоналу, впливають зазвичай на рівень маржинальності бізнесу, зокрема в умовах зниження купівельної спроможності аграрних виробників з урахуванням економічної нестабільності.

Таким чином недостатня цифровізація процесів ТОВ «Агроструктура» також є головною проблемою, яка може стримувати розвиток підприємства. Нині сучасні ринки потребують застосування інноваційних інформаційних систем саме для управління клієнтською базою, логістикою а також внутрішніми операціями, що дозволить підвищити ефективність й зменшить витрати. Додатковою проблемою ТОВ «Агроструктура» є також залежність від сезонності аграрного виробництва, що може призвести до сезонних коливань доходів. Також низький рівень маркетингової активності підприємства обмежує здатність підприємства щодо залучення нових клієнтів й зміцнення позиції на ринку.

Також вразливість саме до економічних криз є однією з головних загроз, адже аграрний сектор зазвичай одним з перших відчуває наслідки макроекономічної нестабільності. Це також впливає й на купівельну спроможність клієнтів, при цьому зменшуючи обсяги продажів й підвищуючи ризики неплатежів.

Певний відсоток застарілого устаткування й обладнання є ще однією проблемою, що певним чином впливає на ефективність роботи підприємства. Застаріле устаткування й обладнання зазвичай потребує частих ремонтів, що підвищує витрати й зменшує надійність поставчань.

Також недостатні потужності саме власного автопарку для перевезень й ускладнюють своєчасне виконання замовлень, що також може негативно впливати на задоволеність клієнтів й довгострокові партнерські стосунки.

Крім того підприємство ТОВ «Агроструктура» має значні можливості щодо зростання й розвитку. Однією з можливостей є саме розширення асортименту продукції, зокрема пропонують нові типи техніки й супутніх послуг, що дозволяє задовольнити всі потреби клієнтів та збільшити частку ринку. Підвищення попиту на вживану техніку дозволяє створити нові можливості для підприємства, що може запропонувати клієнтам саме перевірену техніку з гарантією. Даний сегмент ринку є значно привабливим саме у періоди економічних складностей, коли агровиробники шукають більш бюджетні альтернативи.

Використання інновацій дозволяє ТОВ «Агроструктура» підвищити ефективність внутрішніх процесів та якість обслуговування клієнтів. До прикладу, цифрові системи моніторингу обладнання, автоматизація операцій чи використання аналітики саме для прогнозування попиту дають можливість забезпечити значну перевагу в умовах конкуренції.

Державні програми підтримки саме аграрного сектора дають підприємству ТОВ «Агроструктура» можливість скористатися фінансуванням саме для модернізації техніки, підвищення енергоефективності або запуску нових

продуктів. Така ситуація дозволить компенсувати частину витрат, які пов'язані з впровадженням інновацій чи розширенням діяльності.

Існуючий потенціал для розширення логістичних можливостей та зростання попиту на вживану техніку є ще одним з важливих елементів щодо отримання додаткового доходу. За умови зростання витрат саме на нову техніку, більшість аграріїв звертаються до купівлі вже використаної техніки, що створює додатковий ринок для підприємства.

Позитивним є те, що партнерство підприємства з фінансовими установами сприяє створенню вигідних умов саме для клієнтів, таких як кредитування або лізинг техніки. Це дозволяє підвищити доступність продукції саме для аграріїв, які не можуть здійснити повну оплату й водночас дозволяє підприємству зберігати стабільний рівень продажів навіть у періоди з економічною нестабільністю.

Розширення кількості представництв у перспективних регіонах країни є досить важливою можливістю для підприємства ТОВ «Агроструктура» в рамках стратегії розвитку та зміцнення позицій на ринку. Таке рішення дозволяє суттєво покращити доступ саме до нових клієнтів та ринків, а також підвищити рівень обслуговування існуючих клієнтів в регіонах, які станом на даний момент мають обмежену присутність підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначимо стратегічні альтернативи й проблеми підприємства ТОВ «Агроструктура», що дозволить оцінити, де знаходиться підприємство на конкурентному ринку та які заходи потрібно зробити щодо подальшого підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Даний етап є досить важливим для подальшого формування напрямів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Агроструктура» (табл. 3.2).

Таким чином стратегічні альтернативи щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Агроструктура» включають як внутрішні ініціативи, так й зовнішні зусилля, які спрямовані саме на розширення ринкової присутності й підвищення ефективності діяльності. Головні напрями

стратегії базуються саме на сильних й слабких сторонах підприємства, а також на наявних можливостях.

Таблиця 3.2

### Стратегічні альтернативи ТОВ «Агроструктура»

Поле матриці	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів (бали)
СіЗ	Неможливість швидкої зміни цін саме через довгострокові контракти, що обмежує гнучкість при конкурентному тиску та потребує перегляду комерційних умов з постачальниками	8
	Труднощі пошуку саме надійних альтернативних постачальників, що потребує ретельного аналізу їх можливостей, фінансового стану, репутації тощо	7
СіМ	Потреба щодо залучення кваліфікованих фахівців або аутсорсингу послуг	6
	Потребує створення юридичних компаній та дотримання регуляторних норм. Відсутність досвіду роботи саме у цій сфері може стати проблемою	6
	Загроза неправильного вибору регіону й недоотримання очікуваного прибутку	8
СліМ	Значно високі митні бар'єри на шляху експорту техніки. залучення митних брокерів та моніторингу законодавства	5
	Обмеженість й нестабільність державної підтримки галузі. Ускладнює щодо планування інвестицій в оновлення та залежність від політичної кон'юнктури	7
СліЗ	Негнучкість й застарілість бізнес-процесів стримує операційну ефективність	6
	Можливості подальшої оптимізації витрат обмежені за умов інфляції й зростання цін. Потрібен пошук саме прихованих резервів, залучення зовнішніх консультантів	6
	Складно диференціюватися саме у стандартизованому сегменті. Потрібен ретельний аналіз для потреб цільових клієнтів, креативність при створенні унікальних пропозицій	5

Джерело: сформовано за даними [39]

Розширення географії мережі регіональних філій та представництв ТОВ «Агроструктура» є ключовою стратегією саме для охоплення більшої частини локального ринку. Тому відкриття нових точок збуту в перспективних регіонах дозволить підприємству ТОВ «Агроструктура» покращити обслуговування клієнтів й стати ближчим до споживачів, що певним чином підвищить його конкурентні переваги. Це дозволить дещо скоротити логістичні витрати, а також зменшити саме час доставки продукції. Маючи досвідчений персонал а також високий рівень репутації на ринку, підприємство ТОВ «Агроструктура» може залучати й навчати нових спеціалістів, що в свою чергу, дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів й сприятиме більшому охопленню ринків. Крім того підтримка досвідченого персоналу саме через навчання й мотиваційні програми дозволить ТОВ «Агроструктура» підвищити продуктивність та адаптивність підприємства до викликів.

Диверсифікація постачальників й розвиток власної логістики дозволять ТОВ «Агроструктура» зменшити ризики залежності саме від одного джерела постачання й забезпечать стабільні поставки, особливо за умов непередбачуваних зовнішніх обставин, таких як військові дії або економічна нестабільність. Оформлення довгострокових контрактів з постачальниками дозволяє забезпечити стабільність цін та умов поставки.

Таким чином розвиток корпоративної культури підприємства, додаткове навчання й мотивація співробітників (підтримка досвідченого й кваліфікованого персоналу через навчання й мотиваційні програми) дозволить ТОВ «Агроструктура» підвищити продуктивність й адаптивність підприємства до сучасних викликів.

### 3.2. Обґрунтування стратегічних заходів для посилення конкурентних переваг підприємства

В результаті налізу стану сільськогосподарського сектору України у 2024 році, можемо відмітити, що саме Вінницька область входить до числа найбільших регіонів за розмірами посівних площ, при цьому посідаючи п'яте місце серед всіх областей. Тому рішення щодо відкриття представництва саме в цій області зумовлене певними факторами. Так у Полтавській області ТОВ «Агроструктура» вже має власне представництво, а Дніпропетровська область через близькість до лінії зіткнення несе досить високі військові ризики. Проте й Кіровоградська область має схожі показники посівних площ як у Вінницькій, проте саме Вінниччина показує значно кращу динаміку щодо розвитку підприємств.

Також розташування Вінницької області поряд з регіонами, де вже діють представництва ТОВ «Агроструктура», створює можливості саме для оптимізації логістичних витрат. Тому географічна близькість дозволить не лише знизити витрати на перевезення, а й забезпечити оперативніше обслуговування клієнтів. Даний регіональний вибір відкриває перспективи саме для зосередження зусиль щодо розширення ринкової присутності, активізації бізнесу й ефективнішого використання наявних ресурсів.

Отже, відкриття представництва у Вінницькій області буде відбуватись в наступні етапи. Придбання земельної ділянки з будівлею саме для оформлення складського приміщення, території для ремонту й майстерні. На першому етапі варто вибрати та придбати відповідну земельну ділянку з уже збудованою будівлею, що зможе задовольнити потреби підприємства ТОВ «Агроструктура» для зберігання техніки, запчастин й забезпечення обслуговування клієнтів. Тож розташування ділянки повинне бути зручним з точки зору транспортної доступності, для мінімізації витрат на логістику й забезпечення швидкого постачання товарів клієнтам. Саме приміщення повинне відповідати технічним вимогам саме для створення складських приміщень, майстерні для ремонту, а

також місце для зберігання великогабаритної техніки. Дане місце також повинно передбачати й можливість подальшого розширення при збільшенні обсягів продажу або розширення послуг.

Наступним буде проведення ремонтних робіт саме для приведення приміщень у належний стан. Тому після придбання земельної ділянки й приміщення варто провести ремонтні роботи щодо підготовки приміщень до їх відповідної експлуатації. Мова йде про реконструкцію вже існуючої інфраструктури саме для забезпечення всіх необхідних умов для роботи технічного персоналу й безпечного зберігання техніки та обладнання. При цьому ремонтні роботи повинні бути спрямовані саме на облаштування складських приміщень з потрібним обладнанням щодо зберігання запасних частин, створення спеціалізованих зон саме для ремонту й обслуговування техніки, а також зон як для адміністративних так й торгових працівників. Ці приміщення повинні відповідати стандартам безпеки та бути комфортними для персоналу й забезпечувати умови для швидкої та якісної роботи.

Щодо наймання персоналу для ефективного функціонування представництва відмітимо, що після підготовки приміщень варто зосередитися саме на формуванні команди працівників. Тому для ефективного управління представництвом варто найняти кваліфікований персонал у кількості 14 осіб (серед яких: 3 менеджери з продажу техніки, які безпосередньо працюватимуть з всіма клієнтами, допомагаючи обирати техніку; 2 адміністративних працівники саме для керування щоденною роботою офісу; 2 складські працівники саме для управління логістикою й складськими операціями; 2 спеціалісти з реалізації запасних частин; 5 працівників центру сервісного обслуговування саме для ремонту й технічної підтримки). Усі працівники повинні пройти комплексне навчання, щоб відповідати стандартам обслуговування та технічним вимогам ТОВ «Агроструктура».

Юридичний та документальний супровід проекту відкриття представництва. Завершальним етапом є оформлення всіх необхідних документів саме для офіційного відкриття та функціонування представництва.

Мова йде про отримання дозволів саме на ведення господарської діяльності, ліцензій щодо зберігання й обслуговування техніки та узгодження всіх аспектів саме з місцевими регулюючими органами. Також, потрібно оформити договори й на страхування приміщень і обладнання, комунальні послуги а також забезпечити юридичний супровід саме для найму працівників й укладання договорів із клієнтами.

Для успішного відкриття та функціонування представництва ТОВ «Агроструктура» у Вінницькій області варто впровадити комплекс маркетингових заходів, що забезпечать ефективний вихід на новий локальний ринок, залучення клієнтів й формування стійких позицій у регіоні.

Потрібно також провести дослідження ринку, що дозволить визначити основні ключові потреби місцевих агровиробників, рівень конкуренції, головних гравців й перспективи розвитку ринку. Визначення особливостей регіону дасть можливість адаптувати продуктову та маркетингову стратегію підприємства до локальних умов.

Наступним етапом є формування чіткої маркетингової стратегії, яка охоплює як традиційні, так й цифрові інструменти просування підприємства та продукції на ринок. При цьому варто організувати рекламну кампанію з акцентом саме на унікальні переваги техніки й послуги ТОВ «Агроструктура», такі як надійність продукції, доступність запчастин а також якість сервісу.

Тому для досягнення довгострокового успіху потрібно розвивати й цифровий маркетинг. Розробка спеціалізованого веб-сайту а також активність у соціальних мережах сприятимуть ефективній комунікації з клієнтами, просуватимуть акції й отримувати зворотній зв'язок. При цьому важливо також впровадити CRM-систему саме для зручного управління базою клієнтів й персоналізації підходу до кожного з них.

В таблиці 3.3 наведено приклад орієнтованих витрат щодо розвитку напряму цифрового маркетингу для ТОВ «Агроструктура».



Таблиця 3.3

**Складові витрат для розвитку цифрового маркетингу ТОВ  
«Агроструктура»**

Назва	Сума, грн.
Маркетингове дослідження	60 000
Створення веб-сайту	70 000
Витрати на рекламу	45 000
Заробітна плата фахівців (SMM-менеджер, контент-менеджер, веб-розробник)	70 000

Джерело: сформовано за даними [39]

Отже, формування стратегії партнерства з локальними постачальниками, кредитними установами та аграрними кооперативами, сприятиме розширенню клієнтської бази й отриманню додаткових каналів збуту.

Тож комплексний підхід щодо маркетингових заходів, який включає як традиційні, так й сучасні методи просування, дозволить забезпечити успішне відкриття й ефективну діяльність представництва підприємства ТОВ «Агроструктура» у Вінницькій області.

Далі варто розрахувати планові показники доходу від реалізації тракторів й комбайнів, як основний вид товарів у діяльності підприємства. Дослідження будемо проводити з урахуванням аналізу маркетингового відділу підприємства ТОВ «Агроструктура». Таким чином визначено та оцінено загальну місткість ринку, частку, яку займає даний регіон а також середньозважену частку, яку займатиме підприємство після виходу на локальний ринок. Дані та розрахунки представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз реалізації проекту відкриття представництва**

Показник	Роки		
	2026	2027	2028
<b>Трактори</b>			
Місткість ринку, штук	2100	2200	2320
Частка регіону, %	8,3	8,3	8,3
Місткість ринку регіону, штук	179	188	197
Частка ринку підприємства, %	9	11	12
Обсяг реалізації, штук	8	9	11
Витрати на придбання техніки, тис. грн.	22755,2	28178,5	31450,3
Маржа, %	9,5	9,5	9,5
Дохід від реалізації одиниці, тис. грн.	2496,5	3085,1	3448,2
Дохід від реалізації, тис. грн.	19972,0	27765,9	37930,2
<b>Комбайни</b>			
Місткість ринку, штук	535	545	560
Частка регіону, %	9,7	9,7	9,7
Місткість ринку регіону, штук	45	48	50
Частка ринку підприємства, %	11	13	15
Обсяг реалізації, штук	2	3	4
Маржа, %	8,2	8,2	8,2
Дохід від реалізації одиниці, тис. грн.	3250,2	3850,6	4120,8
Дохід від реалізації, тис. грн.	6500,4	11551,8	16483,2
Разом	26472,4	39317,7	54413,4

Джерело: сформовано за даними [39]

За прогнозом, ринок тракторів у регіоні поступово зростатиме з 2100 одиниць у 2026 році до 2200 одиниць у 2027 році. При цьому частка ринку підприємства ТОВ «Агроструктура» також зростатиме — з 9% у 2026 році до 11% у 2027 році, що свідчить про досить впевнене захоплення ринкових позицій на локальному ринку Вінницької області. Також обсяги продажу тракторів для ТОВ «Агроструктура» зростуть з 8 штук у 2026 році до 11 одиниць у 2028 році, що дозволить забезпечити стабільне збільшення доходів від реалізації.

Щодо комбайнів відмітимо, що показники також демонструють позитивну динаміку. Так ринок зросте з 535 одиниць у 2026 році до 560 одиниць у 2028 році. Частка ринку підприємства ТОВ «Агроструктура» в даному сегменті також зростатиме з 11% у 2026 році до 15% у 2028 році. При цьому прогнозований обсяг продажів комбайнів для ТОВ «Агроструктура» зросте з 2 штук у 2026 році до 4 одиниць у 2028 році, що дозволить загальний дохід від реалізації сільськогосподарської техніки. Тож загальні доходи від реалізації тракторів й комбайнів також показують стабільне зростання: з 26,4 млн. грн. у 2026 році до 54,4 млн. грн. у 2028 році.

Дані розрахунків, які наведені у таблиці 3.4 дають підстави стверджувати, що представництво у Вінницькій області буде стимулювати обсяг реалізації товару саме до збільшення, відповідно, із збільшенням показників доходу підприємства ТОВ «Агроструктура».

Отже, механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агроструктура» базується на застосуванні кількох головних принципів, що забезпечить не лише адаптацію до змінюваних умов ринку, а й ефективне реагування саме на внутрішні й зовнішні виклики. У ТОВ «Агроструктура» активно використовують принципи адаптивності, інноваційності, системності й клієнтоорієнтованості, що дає можливість забезпечити гнучкість саме у прийнятті рішень й зберегти конкурентні переваги.

Принцип системності передбачає саме інтеграцію всіх функцій підприємства ТОВ «Агроструктура» в єдиний системний комплекс, що дозволяє безперервно оптимізувати всі процеси постачання, продажу й післяпродажного обслуговування. Особливо це є важливим за умов фінансових та інших криз, коли кожен етап вимагає ретельного контролю й моніторингу.

Принцип адаптивності забезпечує саме швидке реагування щодо змін ринкових умов, що в свою чергу дозволяє підприємству не лише виживати в кризових ситуаціях а й також виходити на нові ринки. За умов економічної нестабільності або зміни попиту, саме даний принцип дає ТОВ «Агроструктура» можливість швидко коригувати свої стратегії продажу й маркетингові підходи.

Отже, стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Агроструктура» повинна включати не лише адаптацію до зовнішніх економічних й політичних змін а й активну роботу щодо покращення як внутрішніх процесів так й розвитку інноваційних напрямів, що дозволить зміцнити його позиції на ринку в умовах кризи.

Тому для оцінки ефективності проекту щодо відкриття представництва у Вінницькій області визначимо орієнтовану суму грошових потоків саме від реалізації проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Вихідні дані для розрахунку показників доцільності впровадження інвестиційного проекту філіалу**

Показник	Роки		
Дохід від реалізації, тис. грн.	26472,4	39317,7	54413,4
Витрати на придбання техніки, тис. грн.	31655,4	37299	41570,8
Грошові потоки, тис. грн.	-5183	2018,7	12842,6

Джерело: сформовано за даними [39]

Економічний ефект від впровадження проекту розрахуємо з використанням показників:

- NPV – чиста приведена вартість;
- PI – індекс дохідності;
- PP – термін окупності;
- DPP – дисконтований строк окупності;
- IRR – внутрішня ставка дохідності.

Відмітимо, при розрахунку ставку дисконтування було обрано на рівні 13,5% враховуючи статистику НБУ за 2024 рік а також додатково було закладено у розмірі 3% премії за ризик (табл. 3.6).

### Показники ефективності проекту

Показник	Значення
NPV	262 158
IRR	33%
PI	1,03
PP	4,3
DPP	6,41

Джерело: сформовано за даними [39]

Результати розрахунку показників ефективності відкриття філії підприємства ТОВ «Агроструктура» саме у Вінницькій області свідчать про фінансову доцільність даного проекту. Таким чином чиста теперішня вартість (NPV) склад 262,158 тис. грн., що вказує саме на позитивний приріст вартості підприємства в результаті інвестицій. Це означає, що очікуваний прибуток від проекту перевищить саме початкові інвестиційні витрати при цьому забезпечуючи додаткову фінансову стабільність підприємства. При цьому внутрішня норма рентабельності (IRR) становитиме 33%, що значно перевищує задану ставку дисконту 13,5%. Це означає, що високий проекту має рівень прибутковості. Отже отримане значення IRR робить даний проект особливо привабливим, оскільки він має потенціал приносити високий рівень доходу, що перевищує вартість капіталу.

Індекс прибутковості (PI) становить 1,03, що підтверджує доцільність інвестицій, адже кожна вкладена одиниця капіталу приносить додаткову вартість підприємству. Період окупності інвестицій в проект становить 4,3 роки, що є відносно коротким терміном, що свідчить про відносно швидке повернення інвестицій й забезпечення стабільного грошового потоку для підприємства. Дисконтований період окупності (DPP), становить 6,41 року, що враховує фактор часу, проте залишається в межах прийнятеного терміну, що також підтверджує стійкість даного проекту до економічних змін.

Проведемо оцінку того, як зміниться конкурентів переваги підприємства ТОВ «Агроструктура» порівняно з показниками до впровадження проекту й порівняно з головними підприємствами конкурентами ТОВ «Агроструктура» (таблиця 3.7).

Таблиця 23.7

**Прогноз зміни конкурентних переваг ТОВ «Агроструктура» після впровадження проекту відкриття представництва**

Показник	Вага балу	ТОВ «Агроструктура»		ТОВ «Агроструктура» після проекту		ТОВ «Ерідон Тех»		ТОВ Агробудівельний альянс «Астра»		ТОВ «НФМ АГРО»	
		Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт	Бал	Коефіцієнт
Зовнішній вигляд	1	7	7	7	7	8	8	8	8	9	9
Асортимент	2	8	16	8	16	9	18	9	18	6	12
Строк придатності	3	9	27	9	27	8	24	8	24	7	21
Вартість	3	9	27	9	27	8	24	7	21	9	27
Якість	3	8	24	8	24	9	27	8	24	7	21
Додаткові послуги	3	10	30	10	30	8	24	7	21	8	24
Реклама	1	6	6	7	7	9	9	8	8	8	8
Лояльність до бренду	2	6	12	7	14	8	16	8	16	7	14
Кваліфікація працівників	2	8	16	8	16	8	16	8	16	6	12
Місце розташування	2	8	16	9	18	8	16	6	12	6	12
Імідж	2	7	14	8	16	8	16	7	14	6	12
<b>Разом</b>			<b>195</b>		<b>202</b>		<b>198</b>		<b>182</b>		<b>172</b>

Джерело: сформовано за даними [39]

Отже, розширення регіональної присутності є одним з головних стратегій підприємства ТОВ «Агроструктура», яка дозволить збільшити клієнтську базу й зменшити витрати на доставку техніки. Однак відкриття нових представництв потребує серйозних інвестицій й відповідального підходу щодо вибору регіонів. Підприємство ТОВ «Агроструктура» повинне враховувати, що навіть у кризових умовах розширення ринків збуту дозволить знизити залежність саме від коливань попиту в окремих регіонах й підвищить стійкість до зовнішніх шоків.

Відкриття філії у Вінницькій області не лише сприяє зростанню підприємства ТОВ «Агроструктура» а й дозволить значно покращити управління конкурентоспроможністю з використанням точного контролю ринкових позицій, покращенню доступу щодо інформації про своїх клієнтів й конкурентів та ефективнішому управлінню власними ресурсами. Такий підхід створює умови саме для більш системного підходу щодо управління конкурентними перевагами, при цьому зміцнюючи позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства були сформувані наступні висновки.

1. Поняття конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах ринкової економіки виступає узагальненою характеристикою, що показує рівень ефективності використання ресурсів при порівнянні в порівнянні з конкурентами. Дане поняття охоплює як реальну, так й потенційну можливість підприємства розробляти конкурентоспроможну продукцію і при цьому зберігати стійкість з урахуванням змінних умовах ринку й адаптуватися саме до нових викликів. Конкурентоспроможність підприємства також залежить від низки зовнішніх факторів, таких як ємність ринку, доступ до нього, тип продукції, що виробляється, конкурентні позиції інших гравців, а також можливість впровадження інновацій у галузі. Успішне підприємство повинно не лише враховувати ці фактори, а й використовувати їх для закріплення своїх позицій на ринку.

2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить різноманітними, що можна пояснити складністю й динамічністю факторів впливу на успіх підприємства на ринку. тому конкурентоспроможність формується саме під впливом значної кількості чинників, зокрема таких як фінансовий стан, маркетингова діяльність, стратегія, якість продукції або послуг, технологічна база, інновації, кадровий потенціал. Багатогранність підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє обирати методи, які оптимально відповідають їхнім потребам й забезпечує гнучкість при прийнятті рішень. Це створює передумови саме для ефективного управління та формування конкурентних переваг підприємства.

3. Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура» (ТОВ «Агроструктура»), яке було засноване у 2013 як дистриб'ютор сільськогосподарської техніки. Одним з пріоритетних напрямів успішної роботи ТОВ «Агроструктура» є саме надійність техніка. При цьому



гарантійні зобов'язання є найважливішим способом підтримки досконалості брендів, що представляє ТОВ «Агроструктура». Станом на 01 січня 2025 року кількість штатних працівників ТОВ «Агроструктура» становила 61 чоловік. При цьому частка чоловіків (79,1 % або 48 осіб) дещо переважає над часткою жінок (20,9% або 13 осіб), що можна пояснити специфікою діяльності підприємства.

4. За останні три роки в підприємстві спостерігається значне зростання доходу від реалізації продукції на 84,15%, що можна пояснити підвищенням попиту саме на сільськогосподарську техніку через посилення конкуренції на ринку та а також потребу в модернізації аграрних підприємств. Зростання доходів відповідно супроводжувалося й пропорційним збільшенням собівартості реалізованої продукції, проте, навіть за умов зростання витрат, валовий прибуток підприємства з року в рік збільшувався, досягнувши 128093 тис. грн .у 2024 році, що на 856,38% більше, ніж у 2023 році. Даний показник свідчить про ефективність управління витратами та покращення маржинальності операційної діяльності ТОВ «Агроструктура».

5. Зазначимо, що інші операційні доходи, які суттєво знизилися після 2022 року (35 958 тис. грн), можуть вказувати саме на зміну щодо стратегії підприємства відносно додаткових джерел доходів, зокрема зменшення участі в проектах, які не стосуються основної діяльності. В результаті аналізу показників майнового стану досліджуваного підприємства, варто зазначити, що коефіцієнт зносу основних засобів зменшувався протягом 2022-2024 років, досягнувши піку в 0,64 у 2022 році. Це вказує на те, що основні засоби компанії поступово втрачали власну вартість саме через амортизацію та недостатнє оновлення. У 2024 році цей коефіцієнт знизився до 0,26, що свідчить про певні інвестиції в ремонт чи оновлення техніки.

6. Аналіз індексу MarketScore ТОВ «Агроструктура» за 2022-2024 роки відображає динаміку ринкової позиції підприємства, зокрема саме в секторі дистрибуції сільськогосподарської техніки. У 2022 році індекс MarketScore становив А3,6, що вказує на відносно низьку ринкову позицію підприємства. Частка ринку та субринку були на рівні 0,44-1,21%, що ставило компанію на 34-

му місці на ринку. Це свідчить про те, що у 2022 році підприємство ТОВ «Агроструктура» мало обмежену ринкову присутність та не мало достатньо можливостей конкурувати конкурентами. Дані аналізу конкурентних переваг показує, що підприємство ТОВ «Агроструктура» має достатньо сильну позицію на ринку в порівнянні з іншими конкурентами. Загальна кількість балів ТОВ «Агроструктура» становить 195, що поступається лише ТОВ «Ерідон Тех» (198), проте перевищує показники ТОВ Агробудівельний альянс «Астра» (182) та ТОВ «НФМ АГРО» (172). Дані показники свідчать саме про стабільність та високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура».

7. Отже, SWOT-аналіз є одним із головних інструментів стратегічного планування й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства саме в динамічному бізнес-середовищі. На основі проведеного SWOT-аналізу визначимо стратегічні альтернативи й проблеми підприємства ТОВ «Агроструктура», що дозволить оцінити, де знаходиться підприємство на конкурентному ринку та які заходи потрібно зробити щодо подальшого підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Даний етап є досить важливим для подальшого формування напрямів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Агроструктура» (табл. 3.2).

8. Було прийняте рішення щодо відкриття представництва ТОВ «Агроструктура» у Вінницькій області. Визначено та оцінено загальну місткість ринку, частку, яку займає даний регіон а також середньозважену частку, яку займатиме підприємство після виходу на локальний ринок (табл. 3.4). прогнозом, ринок тракторів у регіоні поступово зростатиме з 2100 одиниць у 2026 році до 2200 одиниць у 2027 році. При цьому частка ринку підприємства ТОВ «Агроструктура» також зростатиме — з 9% у 2026 році до 11% у 2027 році, що свідчить про досить впевнене захоплення ринкових позицій на локальному ринку Вінницької області. Також обсяги продажу тракторів для ТОВ «Агроструктура» зростуть з 8 штук у 2026 році до 11 одиниць у 2028 році, що дозволить забезпечити стабільне збільшення доходів від реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Видавництво Основи, 2020. 519 с.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. Випуск № 5. С. 408-415.
3. Артеменко Л. П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: навчальний наочний посібник. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
4. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с.
5. Березіна А. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. Випуск № 14. С. 33-38.
7. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. Випуск № 1(15). С. 121-135.
8. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Випуск № 18. С. 62-69.
9. Вакулєнко Ю. В., Олійник А. С. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. Випуск № 18. С. 10-15.
10. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. Випуск № 4. С. 32-37.

11. Вовк Є. О., Бесп'ятчук В. В. До питання сутності конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5054/4999> (дата звернення: 05.04.2025).
12. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Антикризове управління – передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Випуск №№ 3. С. 87-92.
13. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Випуск № 154. С. 93-97.
14. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Випуск № 50. С. 297-301.
15. Головнєв В. І. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю людського капіталу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4938/4882> (дата звернення: 25.04.2025).
16. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економічна наука*. 2020. Випуск № 3. С. 66-70.
17. Голомша Н. Є., Голомша О. Я. Кореляційно-регресійне моделювання конкурентоспроможності української пшениці на світових ринках. *Економіка АПК*. 2019. Випуск №10. С. 88-97.
18. Грановська В. Г. Конкурентоспроможний розвиток аграрних підприємств: монографія. Херсон: Видавництво Олді Плюс, 2018. 453 с.
19. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. С. 35-38.

20. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). С. 38-41.

21. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Гамерська І. С. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №56. С. 55-65.

22. Друкер П. Управління в умовах ринку. Київ: Видавництво Лібра, 2020. 416 с.

23. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. Випуск №1 (35). С 16-21.

24. Євтушенко Н. О., Гурін, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2022, Випуск № 3-4. С. 24-28.

25. Жук В. М. Конкурентоспроможність підприємства: оцінювання, стратегія, забезпечення: навчальний посібник. Київ: Видавництво Академвидав, 2021. 352 с.

26. Задорожна Т. С. Управління підприємством: сучасні виклики: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 230 с.

27. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск № 6. С. 62-65.

28. Карлін М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Видавництво ТНЕУ, 2020. 386 с.

29. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. Випуск № 11. С. 65-70.

30. Кваша С. М., Пилипенко О. М., Вакуленко В. Л. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5072/5018> (дата звернення: 02.02.2025).

31. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г. Модель забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств: теоретико-методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. Випуск №11. С. 70-78.

32. Кирилов Ю. Є., Желуденко К. В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. Випуск №11. С. 23-31.

33. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск №2. (13). С. 26-31.

34. Козак Ю. Г. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

35. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

36. Краус К. М., Краус Н. М. Методика розрахунку дохідності й окупності інвестиційного проекту та інформаційне забезпечення його експертизи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Випуск №8. С. 36-42.

37. Лагодієнко Н. В. Моделювання кількісних параметрів впливу ключових факторів зростання аграрного виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск №51. С. 43-51.

38. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск № 13 (2). С. 114-117.

39. Офіційний сайт ТОВ «АГРОСТРУКТУРА». URL: <https://www.agrostructura.com.ua/money> (дата звернення: 01.02.2025).

40. Пилипенко І. В. Основи конкурентоспроможності підприємств: навчальний посібник. Львів: Видавництво Новий Світ, 2022. 284 с.

41. Побережна З. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. *Економіка та держава*. 2017. Випуск № 1. С. 29-31.

42. Пономаренко В. П. Маркетингова стратегія підприємства: аналітика, моделі, кейси. Харків: Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 290 с.

43. Попадинець Н. М. Конкурентоспроможність продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках. URL: <https://ird.gov.ua/irds/molvch20150261330.pdf> (дата звернення: 06.04.2025).

44. Портер М. Конкуренція: переклад з англійського. Київ: Видавнича група «Основи», 2020. 610 с.

45. Поясник Г. В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. Випуск № 1. С. 17-19.

46. Савчук В. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2021. 512 с.

47. Семенченко Н. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2021. 320 с. 3

48. Славков М.П., Калантаєвська О. О., Губарь О. В. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3043/2964> (дата звернення: 28.03.2025).

49. Сливінська О. Б., Боднар О. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск № 3 (14). С. 96-99.

50. Строченко Н. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник*. 2024. Випуск № 19. С. 114-121.

51. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6102830&tb=file> (дата звернення: 01.02.2025).

52. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск №50. С. 245-248.

53. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск № 12. С. 135-141.

54. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*, 2023, 57. С. 45-51.

55. Kyrylov Y., Hranovska V., Zhosan H. Formation of the national competitive model of agricultural enterprises development under the conditions of globalization. *Bulletin of national academy of sciences of the republic of Kazakhstan*. 2021. Vol. 2. № 390. P. 81–89. <https://doi.org/10.32014/2021.2518-1467.54> (дата звернення: 11.05.2025).

56. Shaulska L. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 2021, №20. P. 1-7.