

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПІСНИЙ МАКСИМ ПАВЛОВИЧ
АНАЛІЗ І ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Виконав студент групи МЕН-41
Максим Пісний
Науковий керівник:
д.е.н., професор Руслан АВГУСТИН

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	13
2.1. Аналіз та оцінка розвитку досліджуваного підприємства в умовах війни	13
2.2. Оцінка стратегічних планів діяльності ТОВ «Агроструктура»	27
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ.....	41

ВСТУП

Успіх стратегічного управління багато в чому визначається аналізом і розглядом всіх можливих варіантів корпоративних стратегій. Це вимагає якісного аналізу для вибору та формулювання найкращої стратегії для бізнесу. Вибір оптимізаційних змінних для обробки класифікації бізнес-стратегій визначається метою і завданнями їх синтезу, властивостями аналізованого об'єкта, а також конкретними ситуаціями тимчасового фактора. Розробка стратегії розвитку особливо важлива для компанії, що працює в умовах динамічного ринку, де існує велика невизначеність щодо параметрів зовнішнього середовища, оскільки це вимагає гнучкості з боку компанії в розробці стратегії. Саме тому тема роботи сьогодні актуальна.

Слід відзначити наукові праці О. Е. Кузьміна, О. Г. Мельника, Н. К. Моїсеєва, А. П. Міщенко, О. С. Віханського, Г. І. Кіндрацької, А. Н. Люхінова, В. Кінга, В. Г. Герасимчука та інших авторів.

Анотація статей показує обмежений вплив теми, технології та стратегії розвитку бізнесу. Автори аналізують процес прийняття рішень в цілому і акцентують увагу лише на окремих аспектах цього планування.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і організаційних засад аналізу та обґрунтування застосування стратегій розвитку підприємства.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати теоретичні засади аналізу стратегії розвитку підприємства;
- провести аналіз та оцінку розвитку досліджуваного підприємства в умовах війни;
- провести оцінку стратегічних планів діяльності ТОВ «Агроструктура»;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні засади

обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія передбачає розвиток бізнесу з метою створення найбільш важливих і довгострокових цілей, а також чіткого визначення дій і правильного розподілу ресурсів, необхідних для досягнення мети. Тому «стратегія розвитку компанії покликана відповісти на кілька питань: які сфери зайнятості є найбільш прибутковими в процесі розвитку, які ресурси необхідні, як отримати прибуток при розвитку цих напрямків. Стратегія розвитку компанії має ряд особливостей» [1]:

1. При формулюванні політик не вживаються специфічні заходи. Як правило, останнім етапом в процесі є розробка політики, але в майбутньому компанія забезпечить безперервне зростання і зміцнить свої позиції.

2. Залежно від типу розробленої стратегії, будь то фінансова стратегія компанії або інших підрозділів, стратегія використовується для старту бізнесу і пошуку стратегій. У своєму прагненні до почуття лідерства потрібно зосередитись на конкретних сферах або перспективах і відкинути неприйнятні можливості, які не відповідають обраній стратегії.

3. Актуальність обраного напрямку зникає з розвитком подій в небажаному для суспільства напрямку.

4. При розробці планів не представляється можливим вказати всі наявні варіанти розробки плану дій. Інформація, яка буде використовуватися у зв'язку з цим, є неповною та неточною.

5. За наявності всієї інформації дійсність оригінального договору страхування може бути поставлена під сумнів. Для цього потрібен зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно переглянути свої плани та внести серйозні зміни.

«Розробка стратегії передбачає розробку консолідованих стратегій (корпоративна податкова політика або стратегія корпоративного маркетингу)» [12].

Тому стратегічне управління передбачає своєчасну реалізацію обраного плану та реорганізацію стратегії відповідно до нових ситуацій. Прийняття рішень - це «логічна система, заснована на раціональному мисленні. У той же час планування - це мистецтво далекоглядного і грамотного дослідження, розрахунку і пріоритезації оптимальних варіантів» [3].

Слід зазначити, що стратегія розвитку компанії повинна ґрунтуватися на принципі ієрархії. Однак характер і розмір компанії впливає на її стратегію, складність та інтеграцію. Наприклад, маленька компанія має тільки одну стратегію, в той час як велика компанія розробила стратегію для кожного етапу роботи. Для отримання найбільш повного аналізу необхідно розглянути найбільш поширені стратегії розвитку суспільства, встановлені і обговорювані в літературі, які називаються рамками або посиленнями (табл. 1.1.). Вони являють собою «стратегії зростання компанії і відносяться до еволюції позиції одного або декількох факторів: ринок; промисловість; положення компанії в галузі; технологія» [16].

Зверніть увагу, що кожен епізод може бути в одному з двох режимів: поточному або новому. У випадку з продуктом це може бути, наприклад, рішення про виробництво того ж продукту або перехід на нове виробництво.

Першу групу порівняльних підходів складають концентровані стратегії зростання, пов'язані з розвитком продукту та/або ринку.

При застосуванні цієї стратегії організація прагне вдосконалити або випустити новий продукт без зміни галузі. Компанія також шукає способи покращити свою поточну позицію на ринку або вийти на новий ринок.

Слід зазначити, що до деяких типів стратегій концентрованого зростання відносяться:

- «стратегія зміцнення своїх позицій на ринку, якщо компанія робить все можливе, щоб отримати найкращу можливу позицію на ринку з продуктом. реалізація цієї стратегії потребує значних маркетингових зусиль та горизонтальної інтеграції, де компанія намагається контролювати своїх конкурентів.

- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків збуту для товару, який вже знаходиться у виробництві.

- стратегія розвитку продукту дозволяє розвиватися за рахунок виробництва нового продукту» [25].

Таблиця 1.1

Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Примітка. Складено на основі [25]

Однак інтегровані плани зростання включають розширення бізнесу на нові локації. Компанія може використовувати цей тип стратегії, якщо вона має сильний бізнес, не реалізує цільові плани зростання, а інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Компанія може стабільно розвиватися, купуючи активи або розвиваючись зсередини. При цьому позиція компанії в цьому секторі в обох випадках різна.

Існує два основних типи програм інтегрованого зростання [31] :

1. «Стратегія зворотної вертикальної інтеграції фокусується на зростанні бізнесу шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками. Організація може створювати дочірні компанії, які виробляють запаси, або об'єднуватися з компаніями, які вже виробляють запаси. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може досягти дуже вигідних результатів для бізнесу за рахунок зменшення залежності від коливань цін на компоненти та додатки постачальників. Крім того, державні закупівлі можуть бути основою витрат бізнесу.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції опосередкована зростанням підприємства шляхом придбання або консолідації контролю над структурами між підприємством і кінцевими користувачами, тобто розподільчими та дистриб'юторськими мережами. Такий тип інтеграції особливо корисний, якщо брокерський сервіс значно розширюється якісною роботою» [31].

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується, коли компанія, що володіє таким продуктом в певному секторі, не в змозі експансуватися на цей ринок.

Необхідно сформулювати основні фактори, що визначають вибір альтернативної стратегії зростання:

- «ринки, на яких попит не знижується,
- поточна діяльність вимагає високої рентабельності інвестицій, які можна більш вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- нові бізнеси можуть створювати синергію за рахунок ефективного використання обладнання, комплектуючих, сировини тощо.
- положення про обмежувальні угоди не дозволяє торгівлі розвиватися далі в цьому секторі.
- полегшити вихід на міжнародні ринки;
- залучати нових кваліфікованих співробітників або ефективно використовувати потенціал існуючих керівників» [31].

Давайте розглянемо найкращі стратегії зростання:

- стратегія централізованої диверсифікації ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей для виробництва нових товарів на розвиненому ринку. Іншими словами, поточне виробництво залишається в центрі компанії до появи на світ нового виробництва з урахуванням сучасних технологій використання спеціалізованої дистриб'юторської мережі.

- «стратегія горизонтальної диверсифікації дозволяє шукати можливості зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів, що вимагають нових технологій. В рамках цієї стратегії компанія фокусується на виробництві нетехнологічних продуктів, які можуть використовувати існуючі можливості компанії, наприклад, у сфері державних закупівель» [3]. Новий товар повинен бути спрямований на споживача основного товару, що супроводжує характеристики вже виготовленого товару. Важливою передумовою реалізації цієї політики є попередня оцінка компетенції підприємства з випуску нового продукту;

- «стратегія диверсифікації діяльності передбачає розвиток компанії за рахунок виробництва технологій, які не мають нічого спільного з новою продукцією, вже виробленою і реалізованою на нових ринках» [3]. Це одна з найскладніших у реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішна реалізація залежить від багатьох факторів, включаючи навички поточної команди та особливо менеджменту, сезонність ринку, наявність необхідних ресурсів тощо.

Слід зазначити, що стратегії масштабування використовуються для цілеспрямованого скорочення виробництва. Існує чотири типи стратегій зниження компенсації [7]:

- політика ліквідації бізнесу: це крайній приклад політики знижок, яка застосовується, коли компанія більше не може здійснювати інші види діяльності;

- «стратегія фандрейзингу: передбачає відмову від довгострокового бачення компанії щодо збільшення продажів за короткий проміжок часу. Ця стратегія застосовується до активів, які не можуть бути продані з прибутком, але можуть приносити дохід» [25]. Ця стратегія передбачає зниження витрат на придбання,

трудовитрати і збільшення доходів від реалізації існуючої продукції, а також скорочення виробництва;

- стратегія скорочення акцій компанії – опціон – це «компанія, яка закриває або продає один зі своїх бізнес-підрозділів, щоб змінити межі компанії в довгостроковій перспективі» [7]. Диверсифіковані компанії часто використовують цю стратегію, коли йдеться про залучення коштів для більш успішного руху вперед або для початку нового бізнесу, який більше відповідає довгостроковим цілям компанії;

- «стратегія скорочення витрат: передбачає пошук можливостей та впровадження відповідних заходів щодо економії коштів. Мета полягає в видаленні дешевих фундаментів, а їх реалізація тимчасова або короткострокова» [25]. Реалізація цієї політики включає зниження собівартості виробництва, підвищення продуктивності праці, скорочення робочих місць і навіть звільнень, припинення виробництва некомерційної продукції, закриття некомерційних організацій. Політика скорочення витрат повинна узгоджуватися з попередніми планами скорочення витрат, коли починається продаж будинків і основних засобів.

Однак на практиці компанія може реалізувати відразу кілька стратегій. Компанія також може використовувати певні процедури (рисунок 1.1).

Стратегія розвитку компанії визначається шляхом вивчення зовнішнього середовища і потенційних внутрішніх бізнес-можливостей з урахуванням непередбачених ринкових умов. Це включає визначення довгострокової стратегії компанії для кожної виробничої діяльності та відповідну або запропоновану позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, в ході планування будуть розглянуті можливі шляхи створення наступних маркетингових сервісів для компанії: вихід на ринок з новим товаром, залучення нових постачальників і користувачів продукції, розширення або припинення виробництва і збуту старих товарів і послуг.



Рис. 1.1. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікланда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги)

Примітка. Складено на основі [2]

Тому міжнародна ділова практика показує, що «більшість компаній, які досягли великих комерційних успіхів, є результатом впровадження системи стратегічного управління» [3]. Відповідно до концепції стратегічного управління аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є необхідним елементом у визначенні завдань і завдань компанії, стратегії служать засобом для досягнення поставлених цілей, а для успішної реалізації обраної стратегічної одиниці необхідно, щоб компанія діяла відповідно до обраної концепцією управління.

Слід зазначити, що «стратегічне управління – це сучасна концепція бізнесу, яка передбачає постановку цілей, напрямків бізнесу, встановлення критеріїв розподілу коштів, використання метрик для досягнення поставлених цілей» [2].

Це довгострокова стратегія розвитку бізнесу, яка спрямована на зміцнення власних позицій, задоволення потреб користувачів та досягнення власних цілей.

Тому основним завданням політики компанії є «забезпечення впровадження інновацій та змін у суспільстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до

зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої координації, передбачення змін у майбутній діяльності» [3].

Тому стратегія розвитку бізнесу передбачає створення важливих і довгострокових цілей, а також чітке визначення дій і правильний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення мети.

Можна зробити висновок, що в концепціях, пов'язаних з існуванням і розвитком суспільства в зовнішньому середовищі, використовуються різні методи і моделі, розроблені на основі різних теорій управління.

Стратегія розвитку компанії визначається шляхом вивчення зовнішнього середовища і потенційних внутрішніх бізнес-можливостей з урахуванням непередбачених ринкових умов. Стратегія компанії завжди повинна полягати в поєднанні організованої та добре спроектованої компанії та здатності реагувати на інновації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз та оцінка розвитку досліджуваного підприємства в умовах війни

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроструктура» було засноване у 2013 році як дистриб'ютор сільськогосподарської техніки. Підприємство здійснює поставки дренажного обладнання, тракторів, навантажувачів, мінеральних добрив та іншої сільськогосподарської техніки від провідних світових виробників, а також здійснює гарантійний і післягарантійний ремонт (табл. 2.1)» [11].

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «Агроструктура»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОСТРУКТУРА»
Скорочене найменування	ТОВ «АГРОСТРУКТУРА»
Код ЄДРПОУ	38742013
Місце знаходження Товариства	10020, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., МІСТО ЖИТОМИР, БОГУНСЬКИЙ РАЙОН, ПРОСПЕКТ НЕЗАЛЕЖНОСТІ, БУДИНОК 10-Г
Фактична (поштова) адреса	10020, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., МІСТО ЖИТОМИР, БОГУНСЬКИЙ РАЙОН, ПРОСПЕКТ НЕЗАЛЕЖНОСТІ, БУДИНОК 10-Г
Телефон	044 526 23 04
Дата державної реєстрації	27.11.2013
Індивідуальний податковий номер	387420106034
Дата та номер запису в ЄДР юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	27.11.2013, 1 304 102 0000 002274
Засновники Товариства	ЗАВАДА МИХАЙЛО ВІКТОРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду – 150 000.00 грн.; ДЕРГАЛЮК БОГДАН ВОЛОДИМИРОВИЧ, розмір внеску до статутного фонду – 150 000.00 грн.
Основний вид діяльності	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
Середня кількість працівників	51

Примітка. Складено на основі [11]

На сьогоднішній день «компанія є офіційним дистриб'ютором FENDT,

VALTRA, AMAZONE, одного з провідних світових виробників сільськогосподарської техніки. В асортименті компанії представлені: трактори, комбайни, горщики для квітів, обприскувачі, знаряддя та підйомники, телескопічні навантажувачі та розподільники відходів» [11].

Компанія є офіційним постачальником оригінальних запасних частин:

- «Трактор: FENDT VALTRA
- Машини : Amazon, Challenger, Solsikke, Maschio Gaspardo
- Технологія посіву: AMAZONE, FENDT
- Уроки збирання соняшнику та кукурудзи: Geringhoff
- Дистриб'ютор мінеральних добрив AMAZONE
- Олива для AGCO, Shell, мобільної сільськогосподарської техніки та ін»

[11].

Одним з найважливіших факторів успіху роботи вашої компанії є надійність обладнання. Тому відповідальне зобов'язання є найважливішим способом збереження досконалості бренду АГРОСТРУКТУРА.

Гарантія охоплює всі дефекти, що виникли внаслідок неналежного використання або неправильного встановлення під час нормальної експлуатації.

Усі гарантійні умови мають бути детально зазначені в офіційному гарантійному талоні, плані та договорі відповідного виробника обладнання.

Компанія також здійснює гарантійне обслуговування обладнання, яке вона постачає, а також техніку, придбану клієнтами у сторонніх постачальників. «Компанія має мережу дочірніх підприємств з обладнанням, складами запасних частин, сервісними відділами, спеціалістами з продажу в Житомирській, Хмельницькій, Тернопільській, Полтавській, Волинській та Рівненській областях Київської області» [20].

«Станом на 31 грудня 2023 року штатного працівника було 51. У гендерній структурі суспільства частка чоловіків (82,4% або 42 особи) вища, ніж частка жінок (17,6% або 9 осіб), що визначається на основі даних активності» [20].

Місія ТОВ «Агроструктура» полягає в «досягненні лідируючих позицій на національному ринку сільськогосподарської техніки, підвищенні вартості

компанії та максимальному задоволенні попиту споживачів за рахунок інноваційного, технологічного, технологічного та інформаційного розвитку» [20].

Структура ТОВ «Агроструктура» відображає роботу відділу кадрів компанії в різних підрозділах, які підпорядковані канцелярії, головному адміністративному відділу. У кожному відділі є керівник і відносини звітності, при яких кожен співробітник підпорядковується колезі на керівній посаді. В цілому організацію можна охарактеризувати як відносно стійку, що дозволяє підприємству працювати ефективно (рисунк 2.1).

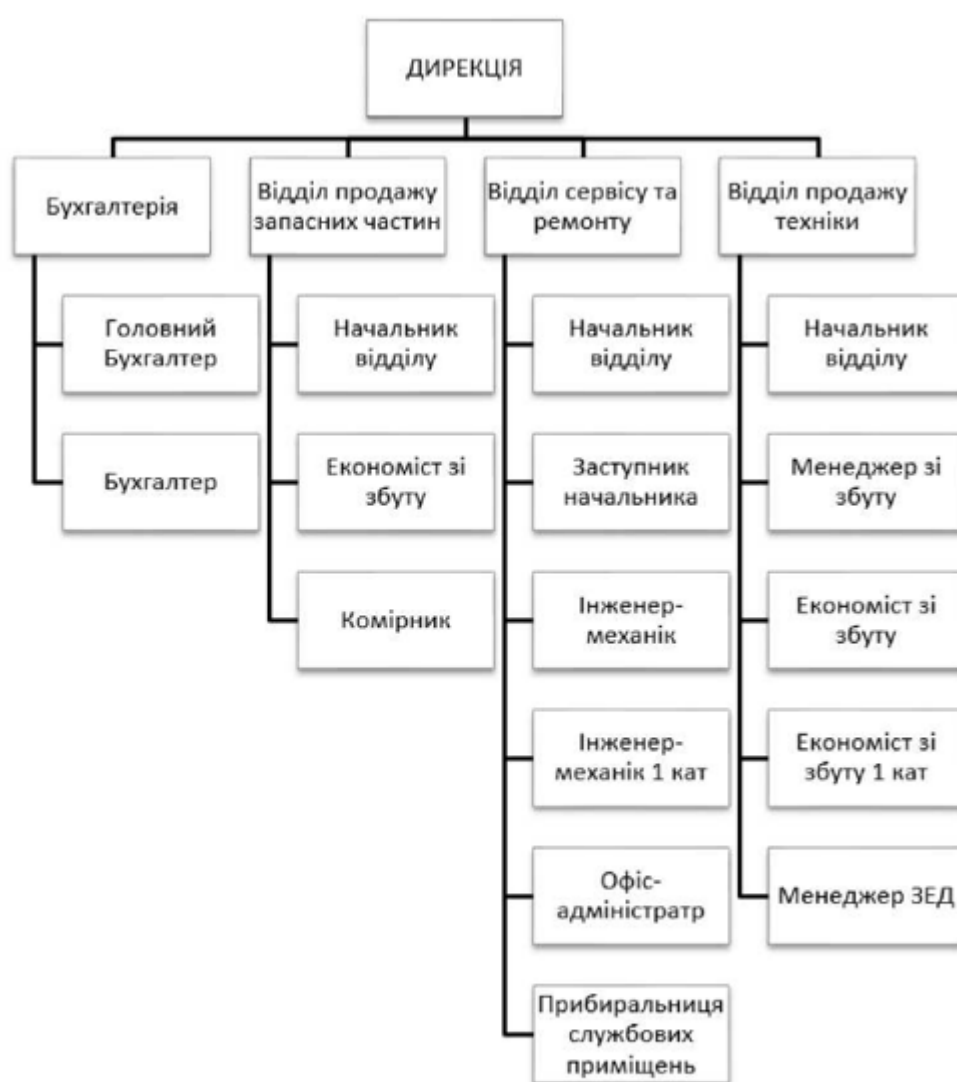


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агроструктура»

Примітка. Складено на основі [20]

Сільськогосподарська структура ТОВ «Агроструктура» це дилерський центр сільськогосподарської техніки, що спеціалізується на машинах, обладнанні,

деталях та аксесуарах. Компанія приділяє увагу технічному обслуговуванню, адже функціонування бізнесу залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників. Розглянемо ключові аспекти цієї взаємозалежності.

«Ринок сільськогосподарської техніки в Україні значно змінився у період з 2019 по 2023 рік через дві великі кризи: пандемію COVID-19 та вторгнення росії в Україну» [3]. Кожна з цих криз має значний вплив на загальний попит, пропозицію та інвестиційну функцію сектору.

«У період до 2022 року ринок сільськогосподарської техніки в Україні продовжував стабільно зростати під впливом різних факторів. Аграрний сектор України залишається одним з основних драйверів економіки, а аграрії активно інвестують в модернізацію своїх потужностей» [25]. Попит на сучасну техніку зростає, в основному через необхідність підвищення ефективності виробництва у зв'язку зі світовим розвитком сільськогосподарської техніки та зростанням цін на сировину.

Пандемія COVID-19, що розпочалася у 2020 році, вплинула на ланцюги поставок, викликавши тимчасові труднощі з імпортом сільськогосподарської техніки. Водночас потреба в автоматизації та скороченні витрат на робочу силу підтримує стабільно високий попит на нові машини. У 2020–2021 роках спостерігалось різке зростання попиту на сільськогосподарське обладнання, зокрема трактори, комбайни та іншу високовартісну техніку.

«Початок вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року суттєво змінив ситуацію на ринку. Війна призвела до фізичного руйнування інфраструктури на великих територіях, тимчасового захоплення земель сільськогосподарського призначення, а також спричинила значні логістичні проблеми» [13].

Внаслідок конфлікту деякі фермери втратили доступ до своєї техніки або мали мало можливостей її ремонтувати та обслуговувати.

Основні тренди на ринку під час війни були такими:

- Зменшення потреби в новій техніці в зонах бойових дій або тимчасово окупованих районах, де ведення сільського господарства ускладнене або неможливе. Компанії, що працюють у більш безпечних районах, продовжували

інвестувати в машинобудування, але обсяг таких інвестицій значно скоротився через загальну економічну нестабільність.

- Зміни в трафіку. В умовах руйнування доріг, залізничних колій та іншої критичної інфраструктури складно забезпечити безпеку об'єктів. Водночас імпорту обладнання часто затримується через збої в глобальних ланцюжках поставок, спричинені війнами та постпандемічними процесами.

- Збільшились витрати. Як наслідок, подорожчання військової техніки зросло через зростання транспортних витрат, проблеми з дистрибуцією та загальну інфляцію. Витрати на оснащення аграріїв, які продовжували працювати, зросли, що збільшило фінансове навантаження на бізнес.

- Зосередженість на ремонті та обслуговуванні існуючого обладнання. У зв'язку з обмеженнями на закупівлю нового обладнання багато фермерських господарств звернулися до комунальних служб для ремонту наявного обладнання та продовження його терміну служби. Як наслідок, зріс попит на запасні частини та послуги з технічного обслуговування.

- Збільшилась громадська підтримка аграріїв. У відповідь на виклики війни країна активізувала програми підтримки сільськогосподарського сектору, включаючи сприятливі для бізнесу гранти та кредити, щоб допомогти підтримати попит на часткове обладнання.

У 2023 році попит на нову сільськогосподарську техніку продовжував знижуватися через нестачу оборотного капіталу на багатьох фермах, тоді як попит на вживану техніку та запасні частини зріс.

«Структурні проблеми, спричинені руйнуванням інфраструктури, також впливають на доступність обладнання. Багато компаній були змушені працювати в умовах жорстких обмежень, що призвело до зростання цін на техніку та запасні частини, а також зниження загальної конкурентоспроможності українських аграріїв на світовому ринку» [13].

Однак є деталі, які можна відновити. Таким чином, постійно розширюється виробництво підйомного, зрошувального та зрошувального обладнання. Виробники зосереджуються на експорті до таких країн, як Молдова, Китай та

Польща, де українські автомобілі залишаються конкурентоспроможними завдяки хорошему співвідношенню ціни та якості.

«Зазначимо, що загальна місткість ринку відображає волатильність: стабільний рівень досяг піку у 2021 році, але значно знизився у 2022 році через вплив повномасштабного вторгнення та частково досяг низької рівноваги у 2023 році.

Попит на нове обладнання відображає аналогічні коливання. Після стійкого зростання у 2021 році він значно знизиться у 2022 році через економічну нестабільність та фінансування війни» [25].

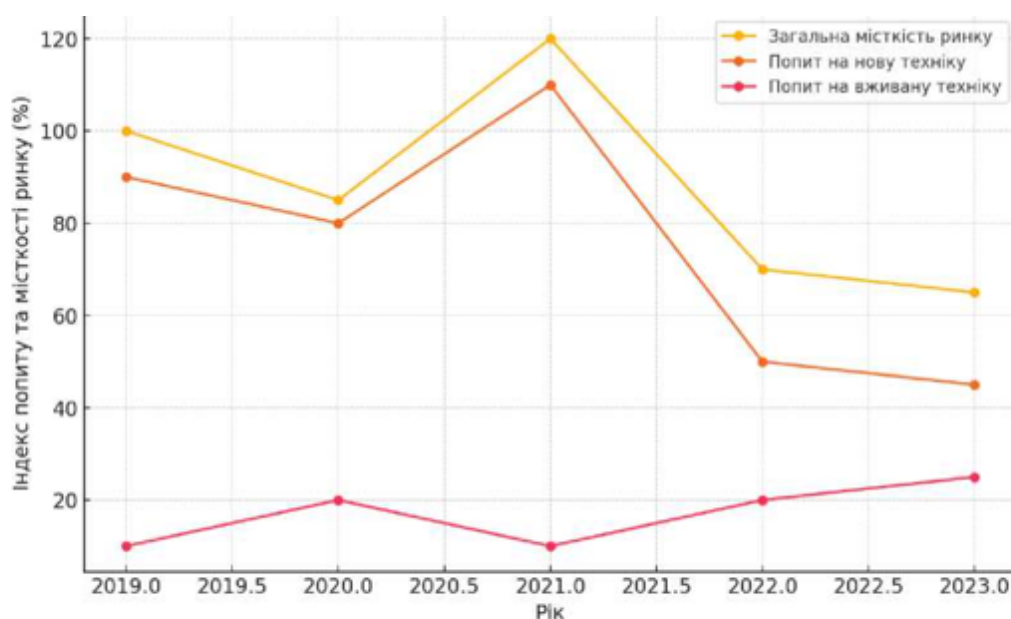


Рис. 2.2. Динаміка ринку сільськогосподарської техніки в Україні за період 2019-2023 років

Примітка. складено на основі [10]

З іншого боку, попит на вживану техніку зростає під час війни, особливо у 2023 році.

За оцінками експертів, «попит на техніку, особливо нову, різко впав через вторгнення та бойові дії у східних та південних регіонах. У деяких областях, особливо на окупованих територіях, виникли проблеми з фінансуванням, оскільки банки відмовляли у кредитуванні фермерам через близькість зони бойових дій. В цілому ринок обладнання в цих регіонах втратив до 60% своїх продажів» [10].

На рисунку 2.3 показана еволюція кількості дилерів та трейдерів

сільськогосподарської техніки в Україні до та після початку війни, завдяки чому кількість трейдерів у східних та південних регіонах зменшилася на 60%, що пов'язано з активним конфліктом та окупацією. У західних регіонах після війни кількість трейдерів дещо зросла через підвищену безпеку на цих територіях та віддаленість торгівлі від небезпечних зон.

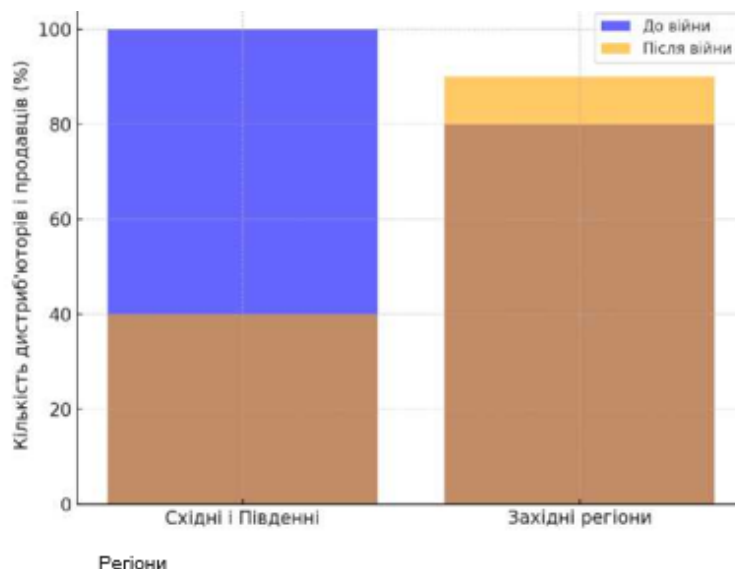


Рис. 2.3. Зміни кількості дистриб'юторів та продавців сільськогосподарської техніки в регіонах України після повномасштабного вторгнення

Примітка. складено на основі [10]

Аналіз рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є критично важливим завданням, особливо в умовах війни. «Конкурентоспроможність постраждалих від війни компаній потребує не лише ґрунтовного аналізу ринкової кон'юнктури, а й адаптації до конкретних економічних та логістичних викликів. Цей процес впливає на кожен аспект бізнесу, від формулювання політики до використання ресурсів» [3].

По-перше, на основі оцінки конкуренції можна визначити, як компанія справляється з конкуренцією на ринку сільськогосподарської техніки, особливо у світлі проблем попиту та пропозиції, спричинених війною.

Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів допомагає визначити, які продукти та послуги необхідно розвивати, щоб залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах обмежених ресурсів. Крім того, управління конкуренцією в таких складних обставинах вимагає ефективного

розподілу фінансових, людських і матеріальних ресурсів для забезпечення належного функціонування суспільства.

«Визначимо ринковий баланс за допомогою системи Youcontrol (табл. 2.2). MarketScore – це індекс ринкової потужності компанії, який розраховується YouControl Research та базується на 10 показниках, які точно відображають ринкову частку компанії, її позицію в галузі та активність зростання щодо конкурентів» [11].

Таблиця 2.2

Ринковий скоринг ТОВ «Агроструктура»

Фінансовий індикатор	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Індекс Індекс FinScore	C/2.0	D/1.5	C/2.5	C/2.0	B/3.0
Поточна ліквідність	1,01	1,15	1,27	1,43	1,35
Абсолютна ліквідність	0,07	0,09	0,26	0,03	0,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	0,22	0,62	0,23	0,34
Коефіцієнт автономії	0,40	0,20	0,25	0,33	0,35
ROA - Рентабельність активів, %	4,89	5,26	8,70	8,71	10,70
Рентабельність власного капіталу, %	18,89	26,19	34,72	26,70	31,64
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	1,98	5,84	9,29	9,23	12,19
NPM - Чиста маржа, %	0,96	2,09	2,77	3,17	4,62
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	1,46	5,26	8,70	8,71	10,70
Оборотність загальних активів	1,39	2,72	3,34	2,81	2,65
Оборотність робочого капіталу	3,88	3,27	5,11	5,51	3,91
Оборотність дебіторської заборгованості	5,85	9,78	20,40	21,59	18,54

Складено на основі [11]

«Аналіз індексу MarketScore за 2019-2023 роки від ТОВ «Агроструктура» відображає динаміку ринкової кон'юнктури компанії, особливо у сфері дистрибуції сільськогосподарської техніки» [11].

«У 2019 році індекс MarketScore становив C/2.0, що відображає відносно слабкі позиції компанії на ринку. Її частка на ринку та вторинному ринку коливається від 0,04% до 0,05%, що ставить компанію на 23 місце в галузі. Звідси випливає, що «Агроструктура» на той час мала обмежену ринкову активність і не була в змозі конкурувати з основними гравцями ринку» [11].

«У 2020 році статистика дещо покращилася: MarketScore зріс до C/2,5. Ринкова частка компанії та її позиція в галузі зросли, що свідчить про скромну, але позитивну зміну маркетингової стратегії компанії» [11].

У 2021 році компанія досягла рівня В/3.0, що стало її найвищим показником за весь аналізований період. Це був етап активного зростання, протягом якого частка ринку та вторинного сегмента підвищилася до 0,07%. Завдяки цьому компанія покращила свої позиції, піднявшись на 18-те місце в галузі. Такий результат свідчить про ефективність стратегічних і маркетингових рішень, які сприяли суттєвому зміцненню позицій ТОВ «Агроструктура» на ринку.

«У 2022 році MarketScore дещо знизився до С/2,5 через вплив зовнішніх факторів, таких як війна. Частка ринку залишається стабільною, але ситуація в секторі погіршується, що може ускладнити утримання конкурентних позицій.

У 2023 році компанія повернулася до В/3.0, що свідчить про те, що ситуація на ринку покращилася після важкого минулого року» [11]. Частка ринку та частка вторинного ринку повернулися до показників 2021 року, що відображає поступове повернення компанії до конкуренції.

Загалом, індекс MarketScore підтверджує, що ТОВ «Агроструктура» протягом певного періоду демонструє позитивну динаміку розвитку. Компанії вдалося зміцнити свої ринкові позиції, незважаючи на економічну та конкурентну нестабільність. Водночас, тимчасові зовнішні чинники, зокрема війна, мали певний вплив на результати.

Результати бухгалтерського обліку також будуть проводитися за допомогою системи Youcontrol (табл. 2.3). «FinScore – це індекс фінансової стабільності, який розраховується YouControl Research на основі 20 фінансових показників, які відображають ліквідність, кредитоспроможність, прибутковість та загальну позицію компанії щодо її конкурентів на ринку» [11].

Таблиця 2.3

Фінансовий скоринг ТОВ «Агроструктура» за період 2019-2023

Фінансовий індикатор	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Індекс MarketScore	С/2.0	С/2.3	С/2.8	С/2.0	В/3.0
Частка у секторі, %	0,04	0,05	0,07	0,05	0,06
Частка ринку, %	0,05	0,06	0,07	0,06	0,07
Частка на субринку, %	0,05	0,06	0,07	0,06	0,07
Місце компанії в сектор	23	20	18	22	19
Місце компанії на ринку	20	19	16	21	17
Місце компанії на субринку	20	19	16	21	17

Складено на основі [11]

«Фінансовий скоринг ТОВ «Агроструктура» за період 2019-2023 років показує поступове покращення фінансової стійкості компанії, хоча цей процес не спричинений зовнішніми факторами, такими як пандемія та війна» [11].

«У 2019р. FinScore становив C/2.0, що відображає середню фінансову стійкість компанії. Хоча показники рентабельності знаходяться на прийнятному рівні, ступінь незалежності відносно невисока, що відображає залежність від зовнішнього фінансування» [11].

«У 2020 році вони впали, а FinScore впав до D/1,5. Це пов'язано з впливом пандемії COVID-19, яка суттєво обмежила незалежність та ліквідність компанії. 2021 рік ознаменувався відновленням з показником успішності C/2,5» [11]. Компанія змогла підвищити свою прибутковість і грошовий потік і вжити ефективних заходів для адаптації до нових ринкових умов.

«У 2022р. FinScore залишився на рівні C/2.0. Хоча компанія зберігає відносно стабільну прибутковість, фінансові ризики, пов'язані з війною, вплинули на її незалежність та показники ліквідності» [11].

«У 2023 році. FinScore отримав оцінку B/3.0, що відображає покращення фінансової стабільності компанії, в першу чергу завдяки вищій рентабельності власного капіталу та власного капіталу» [11]. Це відображає успішну адаптацію підприємства до нових економічних реалій та підвищення ефективності управління ресурсами.

Конкурентоспроможність ТОВ «Агроструктура» оцінюється шляхом порівняння її з показниками прямих конкурентів.

Таблиця конкурентних переваг показує, що ТОВ «Агроструктура» займає відносно сильні позиції на ринку в порівнянні з іншими компаніями. «Загальна оцінка – 192, поступаючись лише Zeppelin Ukraine (195), але Astra (179) та Agrotterra (169) дають більше, ніж АВА. Це є свідченням стабільності та високої конкурентоспроможності компанії у важливих аспектах» [21].

Таблиця 2.4

Оцінка показників конкурентних переваг ТОВ «Агроструктура» та конкурентів

Показник	Вага балу	Агроструктура		Цеппелін Україна		АБА Астра		Агротерра	
		Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф
Асортимент	2	8	16	9	18	9	18	6	12
Зовнішній вигляд	1	7	7	8	8	8	8	9	9
Строк придатності	3	8	24	9	27	8	24	7	21
Вартість	3	10	30	6	18	6	18	9	27
Якість	3	9	27	9	27	8	24	7	21
Додаткові послуги	3	10	30	8	24	7	21	8	24
Рекламування	1	4	4	9	9	8	8	9	9
Лояльність до бренду	2	6	12	7	14	8	16	6	12
Кваліфікація працівників	2	7	14	8	16	8	16	6	12
Розташування	2	7	14	8	16	6	12	5	10
Імідж	2	7	14	9	18	7	14	6	12
Всього			192		195		179		169

Примітка. складено автором на основі даних маркетингового відділу ТОВ «Агроструктура»

Основними перевагами ТОВ «Агроструктура» є:

- Оцінка (16 балів): Компанія пропонує широкий асортимент продукції, хоч він і менший за «Цеппелін Україна» (18 балів), але перевершує інших конкурентів.

- Якість (27 балів): Висока якість продукту дозволяє йому на рівних конкурувати з кращими компаніями галузі.

- Вигоди (30 балів): Один з найсильніших показників конкурентної переваги за рахунок збільшення доступності пільг і послуг.

- Якість робочої сили (16 балів): важливий показник для сектору, що свідчить про високий рівень компетентності працівників.

Поліпшення:

- Реклама (4 бали): Значно гірша за конкурентів, не показує достатньо маркетингових функцій, які потребують доопрацювання.

- Зовнішній вигляд (7 балів): Рейтинг нижчий, ніж у інших конкурентів, що може свідчити про те, що імідж або показники продукту потребують покращення.

- Лояльність до бренду (12 балів): Zeppelin Ukraine слабша (14 балів), що вказує на необхідність роботи з клієнтами для підвищення довіри до бренду.

Крім того, виходячи з розрахунків у таблиці 2.4, отримуємо радіальну картину конкурентної переваги ТОВ «Агроструктура» у порівнянні з попереднім роком.

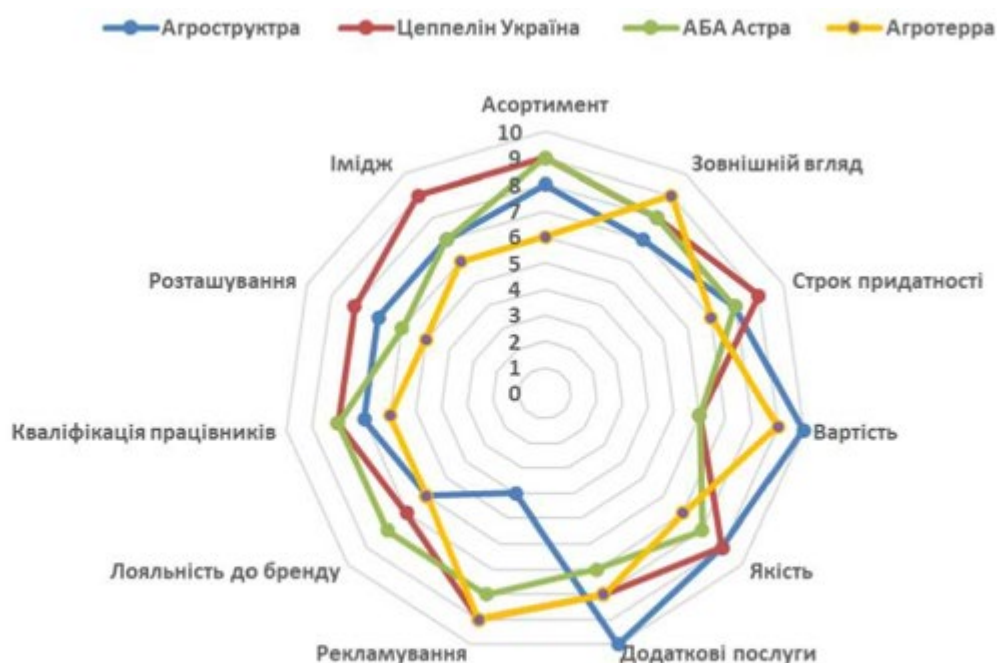


Рис. 2.4. Радіальна діаграма конкурентних переваг ТОВ «Агроструктура»

Примітка. складено на основі таблиці 2.4

«Одним з методів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності фірм, є метод, заснований на теорії активної конкуренції» [1]. На основі розрахунку показників діяльності компанії «визначається фінансове становище, ефективність професійного об'єднання і коефіцієнт конкурентоспроможності організації. Показники розраховуються на основі поточних даних і стану прогнозів. Після розрахунку цих показників рекомендується перевести їх у відносні значення (бали)» [1]. З цією метою їх порівнюють з еталонними значеннями, тобто значеннями попереднього періоду (додаток А).

«Для перерахунку показників у відносні використовується 15-бальна шкала, де 5 балів відповідає показнику нижче початкового рівня. «10 фаз», тобто на опорному рівні, і «15 точок», показник, який виходить за межі контрольної точки. Такий підхід має очевидні переваги, особливо в контексті дослідження конкурентоспроможності підприємств, оскільки охоплює основні сектори їх

діяльності» [1] (табл. 2.5 - 2.6).

Таблиця 2.5

Розрахунок критеріїв КСП ТОВ «Агроструктура»

Критерій	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
ЕВ	6,43	8,17	8,55	10,35
ФС	6,91	8,6	7,74	8,14
ЕЗ	8,76	8,74	8,56	10,21
ККО	5,3132	6,0597	5,8259	6,5914

Складено автором на основі [1]

«Аналіз динаміки індексу конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура» (ССО) за період 2020-2023 років показує, що він поступово покращується – з 5,31 у 2020 році до 6,59 у 2023 році» [1].

У 2020 році основними негативними факторами стали зниження коефіцієнта незалежності до 0,20 та зниження коефіцієнта ліквідності до 0,09. Незважаючи на зростання дохідності інвестицій, загальний профіцит скоротився через слабкі показники фінансової стійкості.

У 2021 році спостерігалось значне покращення завдяки збільшенню рентабельності продукції (RT), продуктивності праці та виходу продажів (RO). Рентабельність інвестицій зросла на 167%, що значно підвищило ефективність використання активу. Разом з тим, проблеми з абсолютною ліквідністю (лише 0,26) продовжують обмежувати потенціал компанії та стримувати подальше конкурентне зростання. Наслідки тотальної війни 2022 року дещо знизили конкуренцію. Це пов'язано зі значним падінням грошового потоку (-88,41%) та негативним впливом на оборотні кошти. Незважаючи на постійний моніторинг прибутковості та витрат, загальні обмеження ліквідності CCNR були значно скорочені.

2023 рік ознаменувався постійним покращенням ключових показників. Найбільш значним впливом цієї позитивної тенденції стало зростання доходів (OR) до 4,62% та продуктивності праці. Важливу роль відіграло значне покращення коефіцієнта ліквідності, який зріс на 233%, що відображає відновлення стабільних грошових потоків. Це дозволило компанії зміцнити конкурентні позиції.

Таблиця 2.6

Оцінка ККО ТОВ «Агроструктура»

Показник	Рік					Темп зростання				Бали			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2020	2021	2022	2023
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)													
1.1 Рівень витрат (РВ)	0,63	0,69	0,71	0,80	0,73	9,52%	2,90%	12,68%	-8,75%	7	7	6	7
1.2 Фондовіддача (Ф)	5,53	15,69	41,92	48,75	33,38	183,53%	167,15%	16,28%	-31,53%	4	10	11	12
1.3 Рентабельність товару (РТ), %	1,98	2,35	3,01	3,32	6,01	18,50%	28,16%	10,38%	80,98%	7	8	9	12
1.4 Продуктивність праці	5 756	7 413	10 734	9 654	11 030	28,78%	44,80%	-10,06%	14,25%	7	9	10	11
2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)													
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,40	0,20	0,25	0,33	0,35	-49,75%	24,38%	30,40%	7,36%	9	10	11	11
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	1,01	1,15	1,27	1,43	1,35	14,08%	10,33%	12,38%	-5,48%	8	9	10	9
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,07	0,09	0,26	0,03	0,10	28,57%	187,63%	-88,41%	233,33%	5	8	4	6
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	1,86	3,29	3,64	3,00	2,92	77,41%	10,40%	-17,64%	-2,50%	8	10	9	9
3. Показники ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)													
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП), %	2,20	2,09	2,77	3,17	4,62	-5,04%	32,46%	14,40%	45,80%	6	8	9	11
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,25	0,28	0,24	0,32	0,28	12,00%	-14,29%	33,33%	-12,50%	11	10	9	8
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,48	0,5	0,44	0,32	0,43	4,17%	-12,00%	-27,27%	34,38%	11	10	10	12
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами	0,23	0,29	0,2	0,1	0,48	26,09%	-31,03%	-50,00%	380,00%	8	6	4	10
Ціна і якість обслуговування	2,5	3	2,5	2	3,5	20,00%	-16,67%	-20,00%	75,00%	10	10	8	9
ККО										5,31	6,06	5,83	6,59

Складено автором на основі [1]

«Загалом найбільший вплив на бізнес CCR мають показники рентабельності, але вони мають важливі фактори щороку. У 2020 році питання незалежності та ліквідності мали значний вплив, а у 2023 році покращення продуктивності та повернення грошових коштів відіграли ключову роль, що дозволило компанії підвищити загальну конкурентоспроможність» [11].

2.2. Оцінка стратегічних планів діяльності ТОВ «Агроструктура»

SWOT-аналіз є одним з найважливіших інструментів стратегічного планування та оцінки конкурентоспроможності компаній в динамічному бізнес-середовищі. Цей метод забезпечує системний підхід до оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, а також зовнішніх факторів, що впливають на її розвиток. Оцінка переваг дозволяє компанії визначити аспекти свого бізнесу, які дають їй конкурентну перевагу, такі як інноваційні продукти, хороша репутація на ринку, передові технології або досвідчені співробітники. У той же час, виявивши прогалини, можна виявити проблеми в бізнесі, управлінні фінансами або внутрішніх процесах, які можуть впливати на продуктивність.

Зовнішні можливості для бізнесу дозволяють оцінити можливості для зростання на нових ринках, впровадити нові продукти або технології, а також поліпшити позиції компанії в світовій економіці. SWOT-аналіз допомагає компаніям активно використовувати ці можливості, що сприяє підвищенню прибутковості та стійкості. При цьому важливо враховувати зовнішні загрози, такі як конкуренція, економічна нестабільність, зміни в законодавстві або технологічні зміни. Виявляючи та аналізуючи ці ризики, компанія може розробити стратегії для пом'якшення негативних впливів та підтримки стійкості в нестабільному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз – це «комплексна методологія, яка не тільки допомагає компанії краще зрозуміти поточну ситуацію на ринку, але і дозволяє планувати довгострокові плани розвитку, виходячи з постійно мінливих зовнішніх умов. Це робить його особливо корисним для прийняття стратегічних рішень, особливо в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі» [21].

Далі виконуємо SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура» і представляємо результати в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент продукції; Високий рівень сервісного обслуговування; Надійні бізнес-партнерства; Досвідчені кадри; Налагоджені канали постачання та логістики; Стабільна репутація на ринку; Регіональна присутність; Наявність власних сервісних центрів в регіонах.	Залежність від імпоротної техніки; Високі операційні витрати; Недостатня цифровізація процесів; Залежність від сільськогосподарського сезону; Вразливість до економічних криз; Невисокий рівень маркетингової активності; Значний відсоток застарілого устаткування; Недостатні потужності власного автопарку для перевезень.
Можливості	Загрози
Розширення асортименту; Впровадження інновацій; Державні програми підтримки; Партнерство з фінансовими установами; Розширення логістичних можливостей; Зростання попиту на вживану техніку; Розширення представництв у перспективних регіонах України.	Повномасштабне вторгнення росії на територію України; Економічна нестабільність; Посилення конкуренції; Валютні ризики; Нестача кваліфікованого персоналу; Зміни в податковому та регуляторному середовищі; Зниження купівельної спроможності аграріїв; Логістичні проблеми через військові дії; Зменшення попиту через зменшення обсягів посівів.

Складено на основі [11]

SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура» пропонує комплексний огляд можливостей та викликів компанії, а також висвітлює ключові фактори, що мають вплив на конкурентоспроможність компанії. Аналіз переваг і недоліків компанії, а також її можливостей і ризиків, забезпечує всебічне розуміння її поточного ринкового становища, особливо в умовах війни та економічної нестабільності.

Починаючи з переваг, варто відзначити створений асортимент продукції, в якому представлений широкий асортимент сільськогосподарської техніки від провідних світових виробників. Це дає їй стабільну конкурентну перевагу, оскільки клієнтам доступні високоякісні машини для різних потреб в аграрному секторі. Високий рівень сервісу, включаючи гарантійний та післягарантійний ремонт, є важливим фактором підвищення лояльності клієнтів. Це також підтримує репутацію компанії як надійного постачальника обладнання, що важливо з огляду на зростаючу конкуренцію на ринку.

Крім того, в ТОВ «Агроструктура» є досвідчена команда, особливо в плані підтримки, що дозволяє їм виконувати замовлення ефективно і задовольняти вимоги клієнтів. Добре продумані маршрути доставки та логістики також є важливим фактором, оскільки компанія має доступ до машин та запасних частин у будь-який час і таким чином уникає затримок доставки. Завдяки регіональній присутності та наявності сервісних центрів у різних регіонах, компанія пропонує клієнтський сервіс, що створює додаткові переваги перед конкурентами.

Розташування сервісних центрів дозволяє компанії бути ближче до своїх клієнтів і надавати швидкий, якісний сервіс. Це підвищує задоволеність клієнтів і довіру до бренду. По-перше, високий рівень сервісу дозволяє клієнтам отримати доступ до гарантії якості та післягарантійного ремонту. Це допомагає підтримувати високу ефективність обладнання та скорочувати час простою, що особливо важливо для фермерів при роботі на відкритому повітрі.

«Надійне ділове співробітництво з провідними виробниками обладнання – основа стабільних поставок і впровадження новітніх розробок. Такі взаємини дозволяють компанії пропонувати своїм клієнтам конкурентоспроможні умови покупки і унікальні товари» [21].

Налагоджені канали поставок і логістики допомагають знизити ризик затримок з поставкою техніки і запасних частин. Це дозволяє компанії гарантувати виконання замовлень у встановлені терміни, що важливо під час сезонних фермерських господарств.

Багаторічна робота компанії над задоволенням потреб своїх клієнтів призвела до хорошої репутації на ринку. Це дозволяє Агроструктурі залучати нових клієнтів та утримувати існуючих, створюючи таким чином позитивний імідж надійного партнера.

Також варто враховувати прогалини, які можуть обмежити ваші можливості на ринку. Однією з найбільших проблем є залежність від імпортного обладнання, що робить компанію вразливою до курсових коливань та змін у міжнародній торгівлі. Це також збільшує витрати, оскільки зміцнення валютних курсів може призвести до підвищення собівартості виробництва. Високі експлуатаційні

витрати, особливо щодо обслуговування техніки та персоналу, можуть вплинути на маржинальність сільського господарства, особливо з огляду на зниження купівельної спроможності фермерів через економічну нестабільність.

«Відсутність діджиталізації процесів є серйозною проблемою, яка може стати на заваді зростанню компанії. Сучасні ринки потребують інноваційних інформаційних систем для управління клієнтами, логістикою та внутрішніми операціями, підвищення ефективності та зниження витрат» [21]. Залежно від сільськогосподарського сезону існує ще одна проблема, яка може призвести до сезонних коливань доходів. Низький рівень ринкової активності також обмежує можливості компанії по залученню нових клієнтів і зміцненню своїх позицій на ринку.

«Вразливість до економічних потрясінь є однією з найбільших загроз, а аграрний сектор часто потерпає від наслідків макроекономічної нестабільності. Це впливає на купівельну спроможність покупців, зменшує обсяги продажів, підвищує ризик дефолту» [11].

Ще однією проблемою є високий відсоток застарілих пристроїв, що позначається на ефективності бізнесу. Дане обладнання часто вимагає ремонту, більш високих витрат і зниження надійності поставок.

Це ускладнює своєчасне виконання замовлень, що може негативно вплинути на задоволеність клієнтів і довгострокові партнерські відносини.

У той же час, ТОВ «Агроструктура» має великий потенціал для зростання та розвитку. Однією з таких можливостей є «розширення асортименту продукції, що випускається, в тому числі впровадження нових видів техніки та супутніх послуг, здатних задовольнити потреби клієнтів і збільшити їх частку на ринку. Підвищений попит на вживану техніку створює нові можливості для компанії, яка може запропонувати клієнтам гарантію якості з перевіреним обладнанням» [21]. Цей сегмент ринку особливо привабливий в часи економічних труднощів, коли фермери шукають більш дешеві альтернативи.

Впровадження інновацій дозволяє компанії підвищити ефективність внутрішніх процесів і якість обслуговування клієнтів. Автоматизація операцій,

моніторинг систем цифрових пристроїв або використання аналітики для прогнозування попиту в умовах високої конкуренції приносять значні переваги.

За рахунок державних програм підтримки аграрного сектору підприємства можуть інвестувати кошти в модернізацію обладнання, підвищення енергоефективності або запуск нових продуктів. Це сприяє частковій компенсації витрат, пов'язаних з інноваціями та розвитком бізнесу.

Можливість збільшити пропускну здатність передачі та збільшити попит на вживану техніку – ще одна чудова можливість для компанії. В умовах зростання цін на нову техніку багато фермерів отримують можливість використовувати вживану техніку, створюючи ще один ринок збуту для фермерського господарства.

Партнерство з фінансовими установами допомагає створити вигідні умови для клієнтів, наприклад, кредити або орендну плату. Це підвищує доступність продукції для фермерів, які не в змозі оплачувати всі платежі і дозволяє господарству зберігати стабільний рівень продажів навіть в умовах економічної нестабільності.

Розвиток агентств в регіонах України, що розвиваються, є важливою можливістю для ТОВ «Агроструктура» в рамках стратегії розвитку і зміцнення своїх позицій на ринку. Це рішення може значно покращити доступ клієнтів та нові ринки, а також підвищити рівень сервісу для існуючих клієнтів у сферах, де комерційна присутність наразі обмежена. Ось деякі з ключових особливостей, які виділяють цей варіант.

Разом з тим, існують і значні загрози, які можуть стати на заваді розвитку ТОВ «Агроструктура». Однією з найбільших загроз є повномасштабне вторгнення росії в Україну, що дуже ускладнює компаніям виконання своєї роботи. Руйнування інфраструктури, збої в транспортних ланцюжках та скорочення сільськогосподарської діяльності мають значний вплив на попит та можливість користуватися обладнанням. Ситуація війни ускладнює планування та реалізацію довгострокових планів розвитку.

«Фінансова нестабільність – це постійний виклик, який впливає на всі

аспекти функціонування суспільства. Інфляція, зростання цін на сировину та зниження купівельної спроможності підвищують фінансові ризики, що ускладнює підтримання сталих продажів та прибутковості» [11].

Серед інших загроз – «посилення конкуренції на ринку сільськогосподарської техніки, що змушує компанію шукати нові шляхи залучення клієнтів та утримання своїх позицій» [3]. Нове проникнення на ринок або агресивна ринкова тактика з боку частки ринку конкурентів може зменшити частку компанії на ринку в ринковому сегменті.

Валютний ризик є основним фактором впливу на діяльність ТОВ «Агроструктура», оскільки залежність компанії від імпортного обладнання робить її вразливою до курсових коливань. Це може призвести до збільшення витрат на виробництво та зниження конкуренції.

Ще однією серйозною проблемою є нестача кваліфікованого персоналу, що ускладнює зростання компанії. Офшоризація працівників, відсутність достатньо кваліфікованих фахівців та жорсткіші кваліфікаційні вимоги є перешкодами для подальшого виконання контрактів.

Зміни в податковому та регуляторному середовищі посилюють невизначеність щодо діяльності компанії. Часті зміни в податковому законодавстві або законодавчих вимогах можуть збільшити адміністративне навантаження та ускладнити планування.

Зниження купівельної спроможності фермерів через зниження доходів або збільшення виробничих витрат обмежує їх можливості інвестувати в нове обладнання. Як наслідок, зменшився обсяг продажів і знизилася рентабельність компанії.

Логістичні проблеми, спричинені військовими, такі як закриття транспортних шляхів або брак логістичних ресурсів, можуть спричинити логістичні проблеми. Це призводить до затримок поставок, що негативно позначається на задоволеності та довірі клієнтів.

Зниження попиту через падіння врожайності – прямий наслідок війни та економічної кризи. Це обмежує ринок збуту продукції та ускладнює досягнення

планових показників збуту.

В цілому, SWOT-аналіз ТОВ «Агроструктура» показує, що компанія має великий потенціал для зростання, але вона повинна враховувати свої слабкі сторони і готовність реагувати на зовнішні загрози.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

На основі SWOT-аналізу ми створимо стратегічні можливості та виклики для ТОВ «Агроструктура», що допоможе оцінити, де знаходиться компанія на конкурентному ринку та які кроки необхідно зробити для подальшого вдосконалення управління конкуренцією. Цей крок має важливе значення для розробки нових методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкуренцією для ТОВ «Агроструктура» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи ТОВ «Агроструктура»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Розширення мережі регіональних філій та представництв для максимального охоплення локальних ринків.	8
	Збільшення штату кваліфікованих регіональних менеджерів з продажу	6
СіЗ	Диверсифікація постачальників, розвиток власної логістики, укладання довгострокових контрактів на постачання	6
	Впровадження системи знижок, акцій, спецпропозицій	4
	Розвиток корпоративної культури, додаткове навчання і мотивація співробітників	4
СліМ	Оновлення обладнання складів, автопарку за рахунок держпідтримки, грантів, іноземних інвестицій	7
	Відкриття нових центрів продажу та сервісу у відповідь на збільшення попиту	8
СліЗ	Надання унікальних сервісних та фінансових послуг, що відрізняють від конкурентів	7
	Скорочення всіх необов'язкових витрат, централізація закупівель	5
	Оптимізація бізнес-процесів, автоматизація складських операцій тощо	7

Примітка. складено автором

Стратегічні можливості для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства включають внутрішні ініціативи та зовнішні зусилля, спрямовані на збільшення участі на ринку та підвищення операційної ефективності. Ключові стратегічні бачення базуються на сильних і слабких сторонах компанії, а також на існуючих можливостях і ризиках.

Основна стратегія полягає в розширенні мережі регіональних

представництв і агентств для охоплення більшої частини місцевого ринку. Відкривши нові магазини в перспективних районах, компанія зможе поліпшити обслуговування клієнтів і стати ближче до споживачів, значно збільшивши свою конкурентну перевагу. Це може зменшити витрати на доставку та скоротити час доставки продукції. Володіючи командою фахівців і хорошою репутацією на ринку, компанія здатна залучати і навчати молодих фахівців. Це підвищить якість обслуговування клієнтів і сприятиме більшому охопленню ринку. Підтримка досвідчених співробітників за допомогою програм навчання та заохочення підвищує продуктивність компанії та здатність адаптуватися до викликів.

Розширення мережі постачальників та вдосконалення внутрішньої логістики сприятиме зниженню залежності від одного джерела та забезпечить стабільність поставок, особливо у випадку непередбачених зовнішніх факторів, як-от конфлікт чи економічна нестабільність. Укладання довгострокових контрактів із постачальниками також гарантує стійкість цін і стабільність умов постачання.

Розвивайте культуру компанії, навчайте та мотивуйте співробітників: Підтримка досвідченої команди за допомогою навчальних програм та заохочень підвищує продуктивність компанії та її здатність адаптуватися до викликів.

Модернізація складської техніки, автопарку: За допомогою держави, субсидій та іноземних інвестицій компанія має можливість в модернізації технологічного обладнання. Це підвищить ефективність логістичних операцій та зменшить залежність від застарілого обладнання.

Система знижок, акцій та спеціальних пропозицій допоможе вам збільшити попит та залучити нових клієнтів. Оскільки фермери часто орієнтуються на ціни, ці ініціативи можуть мати значний вплив на конкурентоспроможність компанії та збільшити її частку на ринку.

Пропонуючи унікальні фінансові послуги, які виділяють ваш бізнес серед конкурентів, ви створюєте цінність для своїх клієнтів і підвищуєте їх задоволеність. Ці послуги можуть включати спеціалізовані послуги, індивідуальні умови фінансування або програми обслуговування обладнання.

Зниження витрат і спрощення бізнес-процесів за рахунок автоматизованої роботи сприяють підвищенню прибутковості і фінансової стабільності компанії. Оптимізація витрат дозволяє підприємству пропонувати конкурентоспроможне ціноутворення, що є важливим фактором підтримки конкурентних позицій на ринку.

У сукупності ці стратегічні рішення забезпечують комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агроструктура», включаючи внутрішні процеси та ринкову взаємодію. Реалізація цих заходів сприятиме адаптації фірми до сучасних ринкових умов, підвищенню ефективності операційної діяльності, зміцненню своїх позицій в умовах посилення конкурентних та економічних проблем (табл. 3.2).

Стратегічні проблеми ТОВ «Агроструктура» в повній мірі відображають зовнішні виклики і внутрішні обмеження, що впливають на конкурентоспроможність і ефективність управління компанією. Вони виникають при адаптації до мінливого бізнес-середовища, тому організації необхідно бути гнучкою та інноваційною у вирішенні складних проблем.

Перша група проблем – це виклики, пов'язані з розширенням на нові сфери. Рішення про зону розвитку має стратегічне значення, так як залежить не тільки від внеску проекту, але і від ефективності використання ресурсів. Якщо вибір буде неправильним, компанія може втратити очікуваний прибуток, що вплине на загальну фінансову стабільність. Крім того, створення агентств у нових регіонах потребує залучення кваліфікованих фахівців, що є складним через обмежену кількість таких фахівців у деяких регіонах та зростаючу конкуренцію на ринку праці.

Залучення співробітників може вимагати додаткових витрат на навчання та стимулювання, що збільшує фінансове навантаження на бізнес. При розширенні звертайте увагу на місцеві закони, а відсутність досвіду в цій сфері може призвести до помилок і затримок в реалізації проекту.

Таблиця 3.2

Стратегічні проблеми ТОВ «Агросструктура»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СiМ	Загроза неправильного вибору регіону та недоотримання очікуваного прибутку	7
	Вимагає створення юридичних компаній, дотримання регуляторних норм. Брак досвіду роботи у цій сфері може стати проблемою.	5
	Потреба залучення кваліфікованих фахівців або аутсорсингу послуг	5
СiЗ	Труднощі пошуку надійних альтернативних постачальників. Потребує ретельного аналізу їх репутації, можливостей, фінансового стану.	7
	Неможливість швидкої зміни цін через довгострокові контракти. Обмежує гнучкість при конкурентному тиску. Потребує перегляду комерційних умов з постачальниками	6
СлiМ	Обмеженість та нестабільність державної підтримки галузі. Ускладнює планування інвестицій в оновлення, залежність від політичної кон'юнктури	4
	Високі митні бар'єри на шляху експорту техніки. Потреба пошуку оптимальних логістичних схем, залучення митних брокерів, моніторингу законодавства	6
СлiЗ	Складно диференціюватися у стандартизованому сегменті. Потрібен ретельний аналіз потреб цільових клієнтів, креативність у створенні унікальних пропозицій.	4
	Негнучкість та застарілість бізнес-процесів гальмує операційну ефективність	5
	Можливості подальшої оптимізації витрат обмежені в умовах інфляції та зростання цін. Потрібен пошук прихованих резервів, залучення зовнішніх консультантів	5
	Відсутність системного підходу до управління ризиками загрожує недоотриманням прибутку	4

Примітка. складено автором

Другий блок питань стосується забезпечення стабільності запасів, що дуже важливо для функціонування компанії. У нинішній ситуації економічної нестабільності складно знайти надійних постачальників, так як компанії доводиться враховувати репутацію, фінансове становище і організаційні можливості своїх партнерів. Відсутність різноманітності постачальників збільшує ризик перебоїв у поставках, що може негативно вплинути на обслуговування клієнтів. Довгострокові контракти зі стабільними короткостроковими постачальниками обмежують гнучкість компанії у реагуванні на мінливі ринкові умови. Наприклад, у разі різкого підвищення цін або зміни попиту компанія не може швидко скорегувати свою стратегію ціноутворення.

Третя група проблем пов'язана з обмеженням інвестиційних можливостей компанії через нестабільність державної підтримки сектору. Багато інвестиційних проектів, таких як реновація технопарку або створення нових транспортних вузлів, фінансуються за рахунок державних програм або субсидій. Однак доступ до цих коштів часто ускладнюється політичною нестабільністю та зміною політичних пріоритетів. Високі тарифні бар'єри в торгівлі є ще одним значним бар'єром на шляху компанії до виходу на міжнародний ринок. Це вимагає залучення великої кількості фахівців, наприклад, митників, для забезпечення дотримання законодавства, що збільшує витрати.

Четвертий проблемний комплекс зосереджений на внутрішніх процесах управління. Компанія стикається з серйозними викликами в стандартизованому сегменті ринку, де складно створити єдину пропозицію для клієнтів. Для цього потрібно аналізувати потреби споживачів, розробляти інноваційні продукти та послуги, розробляти креативні маркетингові стратегії. Відсутність системного підходу до управління ризиками робить її вразливою до зовнішніх шоків, таких як економічні колапси, курсові коливання чи законодавчі зміни. Інфляція та постійне зростання цін обмежують можливості оптимізації витрат, оскільки навіть скорочення операційних витрат не може компенсувати збільшення зовнішніх витрат.

При цьому бізнес-процеси компанії все ще досить застаріли, що уповільнює адаптацію до змін ринку. Це створює бар'єри для впровадження нових технологій, автоматизації процесів, підвищення операційної ефективності. Для подолання цих викликів компанії потрібні значні інвестиції в технологічну модернізацію та залучення зовнішніх експертів.

В цілому стратегічні інтереси ТОВ «Агроструктура» підкреслюють необхідність комплексного підходу до їх вирішення. Це включає розробку відповідних стратегій для розширення ринків, покращення внутрішніх процесів, диверсифікації постачальників та активного впровадження інновацій. Ці проекти дозволять компанії не тільки протистояти викликам сьогодення, а й створити умови для сталого розвитку в нинішньому динамічному економічному

середовищі.

Проведений аналіз свідчить, що розширення діяльності ТОВ «Агроструктура» на нові напрямки є найбільш ефективним рішенням для вдосконалення управління конкуренцією. Розширення відкриває доступ до нових клієнтів, підвищує рівень сервісу за рахунок скорочення часу виробництва машин і запасних частин, а також формує лояльність клієнтів за рахунок регіональних заходів. Це дозволяє компанії скоротити транспортні витрати і забезпечити більш стабільний вихід на ринок, який постійно зростає за рахунок розвитку аграрного сектора.

Це також знижує ризик економічної нестабільності та сезонного попиту, тим самим диверсифікуючи джерела доходів та забезпечуючи фінансову стабільність. Тому стратегія розвитку дозволить не тільки збільшити продажі та частку ринку, а й зміцнити позиції компанії на ринку та підвищити її конкурентоспроможність та гнучкість в умовах економічних викликів.

Відкриття нового офісу в Україні є хорошим стратегічним кроком для ТОВ «Агроструктура» з огляду на поточні труднощі та можливості. Таке рішення не тільки вирішує сучасні виклики, а й допомагає вирішувати різні стратегічні проблеми, з якими стикається бізнес.

По-перше, відкриття нового офісу дозволить компанії розширити географічне охоплення ринку та розширити доступність своїх товарів та послуг для клієнтів в основних сільськогосподарських районах. Це сприяє швидшому обслуговуванню клієнтів, коротшим термінам доставки продукції та витратам на доставку, що є важливим аспектом конкуренції. Крім того, Вінницька область має великий потенціал завдяки великій частці фермерських господарств, які можуть бути найбільшими споживачами сільськогосподарської техніки та послуг.

Запропонована ініціатива також узгоджується зі стратегічним рішенням щодо створення регіональних представництв у матриці SWOT. Це може допомогти вам вирішити проблему залежності в обмеженій кількості регіонів і поліпшити позиції вашої компанії на перспективних місцевих ринках. Присутність агентства у Тернопільській області дозволить компанії ефективніше

конкурувати з іншими трейдерами, пропонувати кращі умови обслуговування та швидше реагувати на потреби клієнтів.

Ще однією перевагою є можливість удосконалення управління та обслуговування обладнання. «Розташування локації дозволяє компанії скоротити витрати на доставку до 10-12% і дозволяє отримати швидкий доступ до робочих місць і підтримки. Це підвищує задоволеність і лояльність клієнтів» [11].

Крім того, відкриття агентства вирішує проблему залучення нових співробітників. Компанія зможе залучити регіональних фахівців і знизити витрати на будівництво об'єктів. Розвиток корпоративної культури та навчання співробітників у нових галузях підвищують продуктивність та адаптивність до викликів ринку.

Загалом, відкриття нової філії – це не лише ефективне рішення для підвищення конкуренції, а й стратегічний крок для забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасному та динамічному бізнес-середовищі. Таке рішення дозволяє компанії адаптуватися до викликів, зміцнити свої позиції на ринку та краще задовольняти потреби клієнтів.

ВИСНОВКИ

Стратегія передбачає розвиток бізнесу з метою створення найбільш важливих і довгострокових цілей, а також чіткого визначення дій і правильного розподілу ресурсів, необхідних для досягнення мети. У концепціях, пов'язаних з існуванням і розвитком суспільства в зовнішньому середовищі, використовуються різноманітні методи і моделі, розроблені на основі різних теорій управління. Стратегія розвитку компанії визначається шляхом вивчення зовнішнього середовища і потенційних внутрішніх бізнес-можливостей з урахуванням непередбачених ринкових умов. Стратегія компанії завжди повинна полягати в поєднанні організованої і добре спланованої судноплавної компанії і здатності реагувати на будь-що нове.

Предметом дослідження є ТОВ «Агроструктура». «Фінансово-економічний аналіз показав, що, незважаючи на спад у 2022 році через конфлікт, чисті продажі продукції стабільно зростали протягом більшої частини звітного періоду. Валова маржа у 2023 році зросла на 19,32% порівняно з аналогічним періодом минулого року, що відображає ефективний контроль над витратами. Незважаючи на зростання матеріальних витрат на 30,71%, компанія змогла збільшити інші свої операційні витрати та забезпечити прибутковість» [21].

Порівняння з конкурентами показало, що «Агроструктура» займає міцні позиції в сфері технічного обслуговування та постачання запасних частин, що дає компанії перевагу на ринку. «Аналіз основних фондів показав, що їх використання значно зросло. У 2023 році норма амортизації знизилася до 0,47, що свідчить про покращення технічних основ. Зростання рентабельності власного капіталу за роки відображає ефективність використання активів, але у 2023 році цей показник знизився на 31,53% через введення нових активів, які ще не повністю поглинені» [21].

Прибутковість компанії відображає позитивну динаміку: повернення інвестованого капіталу у 2023 році. Він становить 10,7%, рентабельність власного капіталу – 31,64%. Рентабельність продукту зросла на 80,98%, що є результатом

успішного впровадження нових методів і спрощення бізнес-процесів. Порівняння показало, що «Агροструктура» має конкурентну перевагу в наданні якісних перевезень і послуг. Однак компанії необхідно вдосконалюватися в деяких сферах, таких як розширення масштабів об'єктів, щоб залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі.

Результати SWOT-аналізу послужили основою для створення стратегічних варіантів і виявлення можливостей для вдосконалення. Серед запропонованих стратегій були виділені важливі заходи, такі як розширення мережі регіональних представництв, диверсифікація постачальників, спрощення бізнес-процесів та впровадження унікальних сервісів. Ці заходи були покликані спростити роботу компанії і зміцнити її позиції на ринку.

Запропоновано кілька заходів для поліпшення стратегічного розвитку компанії. Серед них – спрощення бізнес-процесів, впровадження нових сервісів, диверсифікація постачальників, використання сучасних технологій для підвищення продуктивності. Всі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення довгострокової стійкості компанії.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що підприємство має великий потенціал для підтримки та зміцнення своїх позицій на ринку сільськогосподарської техніки. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише вирішити виклики сьогодення, а й закласти фундамент для подальшого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.