МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконав: студент IV курсу, групи 432
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЖУК Олександр Миколайович
Керівник: канд. екон. наук, доцент
СЛАТВІНСЬКИЙ Максим Анатолійович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 7
1.1. Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства 7
1.2. Еволюція концептуальних підходів та методів побудови системи управління підприємством 12
1.3. Значення дослідження ринкової кон'юнктури у стратегічному управлінні 18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» 25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» 25
2.2. Загальний аналіз фінансово-економічної діяльності та ринкових умов господарювання ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» 28
2.3. Оцінка існуючої системи управління підприємством 37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» 40
3.1. Шляхи модернізації та підвищення ефективності існуючої системи управління 40
3.2. Розробка та обґрунтування перспективної стратегії розвитку підприємства 44
ВИСНОВКИ 49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51
ДОДАТКИ 54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, значними змінами ринкової кон'юнктури, глобалізаційними процесами та посиленням жорсткої конкурентної боротьби. За таких умов традиційні методи управління втрачають свою ефективність. Успішне функціонування та масштабування бізнесу стають неможливими без чіткого розуміння довгострокових цілей та напрямів розвитку. Саме тому формування дієвої стратегії управління підприємством перетворюється на критично важливу умову його функціонування.

Об'єктивна необхідність формування дієвої стратегії управління підприємством зумовлена комплексом факторів: значною нестійкістю зовнішнього середовища (економічні коливання, геополітичні зміни, стрімка цифровізація), що вимагає від бізнесу гнучкості та швидкої адаптації; гострою потребою в раціональному розподілі та оптимізації обмежених ресурсів; посиленням жорсткої конкурентної боротьби, де виживання залежить від наявності унікальних переваг, а також невідкладністю оновлення класичних управлінських підходів, які потребують адаптації до сучасних українських та глобальних ринкових реалій.

Отже, актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності поглиблення теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління підприємством. Грамотно побудована стратегія є запорукою підвищення конкурентоспроможності, стабілізації фінансово-економічного стану та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Зазначене свідчить про актуальність кваліфікаційної роботи та обумовило визначення її мети, завдань, об’єкта і предмета дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад стратегічного менеджменту та розробка комплексу практичних рекомендацій щодо формування й реалізації ефективної стратегії управління підприємством (на матеріалах ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»).

Для досягнення поставленої мети в роботі було передбачено вирішення таких завдань:

– узагальнити теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства та дослідити еволюцію концептуальних підходів до побудови системи управління;

– проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності та оцінити ринкове середовище функціонування ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»;

– здійснити комплексну оцінку ефективності існуючої системи управління ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»;

– обґрунтувати напрями модернізації та запропонувати практичні заходи з підвищення ефективності діючої моделі управління досліджуваного підприємства;

– розробити та обґрунтувати перспективну стратегію розвитку ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ».

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії управління сучасним підприємством.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та прикладні аспекти розробки стратегії управління підприємством.

Методи дослідження. У роботі застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів, спрямованих на досягнення мети та розв’язання поставлених завдань. Зокрема, методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції використано для уточнення понятійного апарату, дослідження сутності стратегічного управління та еволюції концептуальних підходів до його формування; системно-структурний підхід – для комплексного дослідження елементів існуючої системи управління

ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» та виявлення взаємозв'язків між ними; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу – для оцінки майнового стану, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності досліджуваного підприємства; методи стратегічного та ситуаційного аналізу (SWOT-аналіз) – для комплексної оцінки впливу факторів зовнішнього макро- та мікросередовища, а також внутрішнього потенціалу підприємства; графічний та табличний методи – для систематизації та наочного відображення аналітичних даних, результатів розрахунків і теоретичних узагальнень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ», а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, аналітичні висновки та розроблені рекомендації доведені до рівня конкретних прикладних інструментів, які можуть бути безпосередньо впроваджені в господарську діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані під час участі автора у науково-практичному семінарі (м. Умань, 23 жовтня 2025 р.). У ході обговорення розглядалися теоретичні засади формування стратегії управління підприємством, особливості еволюції концептуальних підходів до побудови системи управління, а також роль дослідження ринкової кон'юнктури у стратегічному менеджменті.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 62 сторінки. Основний зміст дослідження викладено на 50 сторінках. Робота містить 8 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 29 назв.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства

Стратегії розвитку підприємства переважно розраховані на довгострокову перспективу та вимагають залучення інвестиційних ресурсів, що неминуче супроводжується певним рівнем ризику. Саме на фактор ризику слід звертати особливу увагу в процесі стратегічного планування. До ключових негативних чинників належать: несприятлива зміна кон'юнктури ринку; погіршення показників ефективності господарювання; втрата управлінського контролю над ризиковими ситуаціями; ймовірність фінансових втрат внаслідок зниження якості активів; надмірне інвестування; невідповідність організаційно-виробничої структури реальним масштабам бізнесу тощо. Крім того, не всі керівники мають високу схильність до ризику, через що перспективні проєкти часто відхиляються навіть за його мінімального рівня. Зважаючи на тривалий горизонт реалізації стратегії, важливо превентивно закладати механізми адаптації підприємства до мінливих ринкових умов. Ідентифікація векторів розвитку має ґрунтуватися на комплексній діагностиці параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Фундаментом успішного функціонування підприємства є коректно сформована стратегія, що базується на інноваційних підходах. Будь-яка стратегія розвитку має на меті досягнення позитивного економічного ефекту, зокрема максимізації прибутку та підвищення рівня рентабельності, що, зі свого боку, є наслідком підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства загалом.

Стратегію розвитку доцільно трактувати як довгостроковий, інноваційно спрямований план дій, що враховує допустимий рівень ризику та формується за результатами ґрунтовного аналізу внутрішнього потенціалу й

зовнішнього оточення. Реалізація такої стратегії безальтернативно потребує залучення фінансових вкладень та людського капіталу, оскільки без них неможливо забезпечити високу результативність та посилити конкурентний статус на ринку. Базові характеристики стратегії розвитку наочно відображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Узагальнення фахової літератури дозволяє розподілити стратегії розвитку підприємства на дві макрогрупи: активні та пасивні. Активні стратегії відрізняються тим, що компанія діє на випередження, проактивно реагує на ринкові трансформації, прагне обійти конкурентів, гнучко адаптує власні бізнес-процеси та максимально ефективно експлуатує наявний ресурсний потенціал – кадровий, матеріальний, технічний, енергетичний. До того ж, цей тип стратегій нерозривно пов'язаний із безперервним пошуком нестандартних рішень та імплементацією інновацій у виробничу, збутову та управлінську діяльність.

Натомість пасивні стратегії характеризуються більшою обережністю. Вони базуються на еволюційному підході – підприємство здійснює моніторинг ринку та дій конкурентів, вдаючись до змін лише за наявності гострої необхідності. Такі стратегічні альтернативи відзначаються нижчим рівнем ризику та, як правило, потребують менших фінансових витрат. Детальне порівняння цих двох класифікаційних груп наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику.	Низький або середній рівень ризику.
Інновації	Активна генерація ідей та висока відкритість до інновацій.	Відстрочене впровадження нових технологій, помірна здатність до адаптації інновацій.
Конкуренти	Дії на випередження конкурентів.	Слідування за конкурентами (стратегія наслідування).
Збутова політика	Безперервне коригування збутової політики.	Коригування збутової політики виключно за наявності потреби.
Товарна політика	Фокус на інноваційному оновленні товару та вдосконаленні пакування.	Зосередження зусиль на зростанні обсягів випуску існуючої продукції.
Цінова політика	Використання гнучкого ціноутворення та проактивних цінових методів.	Дотримання традиційних цінових методів із можливістю їх адаптації до умов ринку.
Частка ринку	Експансія ринкової частки, освоєння нових сегментів та вихід на нові ринки.	Утримання наявної ринкової частки.

Джерело: складено автором.

Для формування дієвої стратегії розвитку вкрай важливо дотримуватися таких принципів: орієнтація на довгострокові цілі, багатоваріантність (сценарне моделювання), урахування динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища, безперервна актуалізація стратегічного плану, а також забезпечення узгодженості між усіма функціональними підсистемами та наявним ресурсним забезпеченням підприємства.

Активно-наступальна стратегія відображає найбільш радикальний підхід до управління змінами. Вона базується на прагненні підприємства стати лідером у виведенні на ринок нових товарів, технологій чи управлінських рішень, що формує стійку конкурентну перевагу. Для реалізації цього завдання мобілізуються абсолютно всі доступні ресурси – від сировини й обладнання до фінансів і персоналу.

Зазвичай активно-наступальну стратегію доцільно впроваджувати на стадії зростання в межах життєвого циклу організації. Проте в окремих випадках її застосування виправдане й на початковій фазі спаду, коли виникає потреба в екстреній мобілізації резервів для суттєвого покращення фінансово-господарських результатів.

Стратегія ринкової ніші також належить до категорії активних. Її ключовим завданням є забезпечення високої рентабельності, оптимізація показників якості та конкурентоспроможності продукції, а також модернізація системи клієнтського сервісу. За необхідності компанія може інтегрувати та адаптувати новітні виробничі технології. Головний лейтмотив цієї стратегії – утримання завойованих позицій та визначення векторів для сталого поступу. Вона супроводжується середнім або високим ступенем ризику і є найбільш релевантною для етапу зрілості підприємства.

До визначальних індикаторів реалізації активних стратегій розвитку можна віднести: нарощування обсягів реалізації продукції, мінімізацію виробничих витрат, максимізацію прибутку, посилення фінансової стійкості, прискорення оборотності активів та диверсифікацію ринків збуту.

Щодо пасивно-наступальної стратегії, то вона базується на виведенні модернізованої або нової продукції на ринок лише після того, як її комерційну життєздатність доведуть галузеві лідери. Цей підхід вимагає значних інвестицій в оновлення асортименту. Стратегія характеризується середнім рівнем ризикованості і може застосовуватись на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Її сутність зводиться до вжиття стабілізаційних заходів, що гарантують збереження поточних результатів та забезпечують рівномірне зростання. Завдяки цьому формується надійне підґрунтя для підтримки міцного фінансового стану в майбутньому [3].

Захисна стратегія розвитку переважно впроваджується на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Її пріоритетною метою є пошук механізмів нівелювання загроз, що порушують стабільність функціонування бізнесу. Вона передбачає раціоналізацію виробничих процесів через оптимізацію

співвідношення «витрати – обсяг випуску», а також підтягування якісних параметрів продукції до стандартів конкурентів. Реалізація такого підходу потребує певних інвестиційних вливань та класифікується як стратегія із середнім рівнем ризику.

Загалом пасивним стратегіям притаманні такі характерні ознаки, як нестабільність обсягів реалізації, незначне сповільнення оборотності оборотних активів та поступове послаблення фінансової стійкості компанії.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що стратегія розвитку виступає фундаментальною основою для формування довгострокових перспектив функціонування підприємства та закріплення його ринкових позицій. Водночас критичним фактором успіху є стратегічна гнучкість – здатність оперативно адаптувати плани відповідно до змін середовища задля збереження або примноження досягнутих результатів.

У межах роботи було здійснено поглиблений аналіз ключових параметрів стратегії розвитку, що дозволило сформулювати її уточнене визначення. Відтак, стратегія розвитку підприємства розглядається як гнучка довгострокова програма дій інноваційного типу, що супроводжується допустимим рівнем ризику та формується на основі багатовимірного сканування параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища. Її реалізація спирається на врахування людського чинника та акумуляцію інвестиційних потоків з метою оптимізації економічної ефективності й підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства.

Запропоновано здійснювати типологізацію стратегій розвитку шляхом їх розподілу на активні та пасивні. Активні стратегії орієнтовані на забезпечення конкурентного лідерства діями на випередження та інноваційну трансформацію виробничої і менеджерської підсистем. Такі стратегії закономірно пов'язані з підвищеним ступенем ризикованості та зумовлюють потребу в достатньому. До активних стратегій віднесено активно-наступальну стратегію та стратегію ринкової ніші. На противагу їм, пасивні стратегії орієнтовані на наслідування конкурентів, вирізняються середнім

рівнем ризику та не вимагають значних капіталовкладень. Серед них виокремлюють пасивно-наступальну та захисну стратегії [4].

1.2. Еволюція концептуальних підходів та методів побудови системи управління підприємством

На фоні нестабільності ринкового середовища проблема побудови ефективної системи управління підприємством є дуже важливою. Кожен суб'єкт господарювання, попри його галузеву специфіку чи розмір, має на меті максимізацію ефективності функціонування, оптимізацію витрат, раціональне використання ресурсного потенціалу та закріплення лідерських позицій на ринку. З огляду на це, впровадження релевантних сучасних управлінських концепцій і методів виступає фундаментальною передумовою успіху.

У широкому розумінні система управління підприємством є комплексною багаторівневою структурою, що інтегрує людський капітал, матеріальні та інформаційні ресурси, а також управлінські процедури в єдиний механізм. Вона слугує «структурною основою», яка впорядковує бізнес-процеси та спрямовує їх на досягнення єдиних цілей. Сьогодні наукова спільнота виокремлює декілька ключових концептуальних підходів до організації систем управління, що відрізняються принципами побудови організаційної структури, стилями лідерства, ступенем делегування повноважень, а також адаптивним потенціалом [22].

1. Класична (адміністративна) концепція управління.

Епоха класичної (або адміністративної) школи менеджменту охоплює період з 1920 по 1950 роки. Її фундатором визнано Анрі Файоля – видатного французького інженера та управлінця-практика, який є одним із піонерів теорії менеджменту. Маючи майже 60 років досвіду роботи у великій корпорації, з яких 30 років на керівній посаді, він системно досліджував специфіку діяльності вищої ланки менеджменту у своїй фундаментальній праці «Загальне та промислове управління» (1916). Файоль по праву

вважається засновником адміністративної теорії управління та розробником фундаментальних принципів інтеграції людського чинника в менеджменті. Його науково-практичний внесок полягає у результативній адаптації мотиваційних концепцій Тейлора до специфіки діяльності вищої управлінської ланки [11].

Як ключовий ідеолог адміністративної школи, Файоль сформулював 14 фундаментальних принципів, які й дотепер слугують базисом для проєктування дієвих організацій:

1. Поділ праці: вузька спеціалізація працівників відповідно до їхньої компетенції, що сприяє зростанню продуктивності та якості роботи.

2. Єдиноначальність: надання керівнику необхідного обсягу повноважень, що нерозривно пов'язано з його повною відповідальністю за результати діяльності довіреного підрозділу.

3. Дисципліна: неухильне дотримання корпоративних норм, сумлінне виконання посадових інструкцій та підтримка організаційного порядку.

4. Єдиноначальність: підпорядкування працівника виключно безпосередньому керівнику, що усуває дублювання розпоряджень та управлінський хаос.

5. Єдність напрямку: консолідація всіх зусиль організації заради досягнення єдиної стратегічної мети, що гарантує синергетичний ефект.

6. Підпорядкування інтересів особи інтересам організації: пріоритет корпоративних цілей над індивідуальними, що є базовою умовою ефективної взаємодії.

7. Винагорода персоналу: забезпечення справедливої системи оплати праці як ключового мотиваційного фактора для досягнення високих показників.

8. Централізація: оптимальна концентрація прийняття стратегічних рішень на вищому рівні управління з частковим делегуванням їх виконання на нижчі щаблі.

9. Ієрархія: наявність чітких каналів комунікації, що забезпечують передачу інформації без викривлень та знижують ризик операційних помилок.

10. Порядок: раціональне використання матеріальних ресурсів та забезпечення соціального балансу в колективі.

11. Справедливість: об'єктивне та неупереджене ставлення до персоналу, забезпечення рівних можливостей та чесного розподілу благ.

12. Стабільність персоналу: мінімізація плинності кадрів для формування досвідченого ядра працівників, лояльних до корпоративних цінностей.

13. Ініціатива: стимулювання керівництвом творчого підходу та проактивності підлеглих, що сприяє оптимізації бізнес-процесів.

14. Корпоративний дух (гармонія): формування атмосфери взаємопідтримки та згуртованості, запобігання конфліктам завдяки грамотній політиці керівництва.

На противагу представникам школи наукового управління, які зосереджувались на раціоналізації праці окремого працівника, прихильники адміністративної школи концептуалізували управління організацією як цілісною системою. Їхня макромета полягала у розробці універсальних постулатів, придатних для будь-якої сфери бізнесу. Файоль також ідентифікував управлінські функції, поділивши їх на загальні організаційні та специфічні виробничі. Завдяки йому менеджмент виокремився в самостійну дисципліну, що стимулювало розвиток управлінської психології та соціології. Попри критику класичної школи за певне нівелювання індивідуальних психологічних потреб працівників, її структурні принципи залишаються актуальним фундаментом сучасної системи управління.

Нестійкість сучасної економічної системи зумовлює зниження ефективності класичних бізнес-моделей, спонукаючи підприємства до пошуку альтернативних джерел конкурентоспроможності. Загострення конкурентної боротьби, технологічні прориви, глобалізаційні процеси та

трансформація споживчих запитів спонукають менеджмент до застосування нетривіальних управлінських підходів. Серед них провідні позиції займає інноваційна концепція менеджменту, попит на яку безперервно зростає незалежно від галузевої специфіки бізнесу [8].

Ця парадигма передбачає перехід від простого використання традиційних методів до системного генерування та впровадження новітніх ідей, технологій і форматів організації бізнесу. Її ядром є філософія перманентного вдосконалення, яка охоплює всі рівні: від продукту чи послуги до реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів та трансформації корпоративної культури.

Головне призначення інноваційного менеджменту – сформувати здатність підприємства миттєво адаптуватися до ринкових коливань, діяти на випередження конкурентів та задовольняти ті споживчі запити, які перебувають лише на стадії свого формування. Таким чином, інноваційна діяльність перетворюється з епізодичних акцій на системний процес та невіддільний елемент корпоративної стратегії [21].

Базові принципи інноваційного управління:

1. Інноваційність: пріоритетність пошуку та реалізації креативних рішень у товарній політиці, операційній діяльності, маркетингу та клієнтському сервісі.

2. Організаційна гнучкість: здатність структури підприємства до швидкої реконфігурації під потреби конкретних інноваційних проєктів (через створення тимчасових проєктних груп чи R&D підрозділів).

3. Ініціативність: формування корпоративного клімату, за якого розглядаються і враховуються ідеї кожного працівника, а проактивність – належним чином винагороджується.

4. Капіталізація знань: усвідомлення того, що інноваційний прорив неможливий без висококваліфікованих фахівців, через що пріоритетом стає безперервне навчання персоналу.

5. Перманентний моніторинг середовища: прогнозне відстеження зовнішнього оточення для своєчасного виявлення технологічних трендів, дій конкурентів, регуляторних змін та еволюції споживчих переваг.

Одним із найдієвіших інструментів сучасного менеджменту щодо забезпечення стійкості бізнесу є стратегічна концепція управління.

Фундаментальна ідея стратегічного підходу полягає в тому, що функціонування підприємства не повинно обмежуватись операційним менеджментом, воно вимагає інтеграції довгострокового цілепокладання, сценарного планування та проактивного ризик-менеджменту. У цьому контексті стратегічне управління визначається як безперервний управлінський цикл розробки, реалізації та оцінювання стратегії розвитку підприємства в нестабільному ринковому середовищі [16].

Сутність стратегічного менеджменту розкривається через визначення напрямів сталого зростання, формування місії та бачення, проведення системного аудиту внутрішнього середовища підприємства, а також проєктування комплексу заходів для виконання поставлених стратегічних завдань.

На відміну від операційного менеджменту, стратегічний забезпечує системний моніторинг макросередовища. Враховуючи ринкову динаміку та зміни у споживчій поведінці, він дозволяє підприємству завчасно адаптувати свою бізнес-модель.

До ключових завдань стратегічного управління належать:

- визначення місії та загальної мети підприємства;
- діагностика внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища;
- виявлення стратегічних можливостей та ризиків;
- генерування альтернативних напрямів розвитку;
- вибір найбільш релевантної стратегії;
- організаційне забезпечення процесу реалізації стратегії;
- контролінг виконання планів та своєчасне коригування курсу.

Етапи стратегічного управління.

Процес стратегічного управління є логічно впорядкованим і включає такі послідовні кроки:

1. Формування місії та бачення: визначення головного суспільного призначення компанії та її ідеальної моделі в майбутньому.

2. Діагностика середовища: комплексний аудит з використанням аналітичного інструментарію (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера).

3. Цілепокладання: встановлення конкретних, вимірюваних стратегічних цілей, узгоджених із ресурсним забезпеченням підприємства.

4. Вибір стратегії: сценарне моделювання, оцінка ризиків та затвердження оптимального плану дій.

5. Імплементація стратегії: практичне впровадження розроблених рішень у господарську діяльність із чітким розподілом ролей серед персоналу.

6. Оцінка та стратегічний контроль: постійний моніторинг результатів із можливістю внесення коректив у випадку змін внутрішньої чи зовнішньої кон'юнктури.

Еволюція стратегічного менеджменту зумовила відмову від статичних довгострокових стратегій на користь адаптивних моделей, що потребують постійного коригування.

Ключовим стратегічним пріоритетом стає здатність до швидкої реакції та прогнозування кон'юнктури ринку. Процеси цифровізації, зокрема використання технологій для аналітики Big Data, прогнозування динаміки попиту та мінімізації ризиків, набувають системного характеру, а інноваційний вектор розвитку стає важливим компонентом стратегічного інструментарію підприємства.

Крім того, ефективна розробка стратегії нині передбачає партисипативний підхід – залучення до процесу не лише топ-менеджменту, але й керівників середньої ланки та лінійних працівників, які безпосередньо комунікують з клієнтами і володіють цінними ринковими інсайдами [3].

Отже, стратегічне управління є ключовим елементом діяльності сучасних підприємств. Воно виступає не лише гарантом виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції, а й дієвим механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Для підприємств, орієнтованих на досягнення ринкового лідерства, впровадження принципів стратегічного менеджменту стає безальтернативною умовою розвитку бізнесу.

1.3. Значення дослідження ринкової кон'юнктури у стратегічному управлінні

Нині критичної ваги для підприємств набуває забезпечення стабільної присутності конкурентоспроможної продукції на ринку. Фундаментальним напрямом стратегічного управління виступає збереження довгострокових ринкових позицій. Характер прийняття стратегічних рішень, що базуються на довгостроковому прогнозуванні, суттєво впливає на структуру всієї управлінської системи організації. Метою цього підрозділу є концептуалізація понять «виробничий потенціал», «ресурсний потенціал», «ринковий потенціал» та «ресурсні можливості». Дослідження фахової літератури свідчить, що в науковому дискурсі домінує два базових підходи до трактування виробничого потенціалу [1].

Згідно з першим підходом, виробничий потенціал розглядається крізь призму процесу використання ресурсів підприємства. Другий підхід трактує його як загальну сукупність усіх наявних матеріально-технічних та інших ресурсів підприємства. Водночас ресурсна складова структури виробничого потенціалу базується на комплексній оцінці різноманітних видів ресурсів, залучених до операційної діяльності [6, с. 11].

Під стратегічними ресурсними можливостями підприємства слід розуміти його спроможність у довгостроковій перспективі виробляти товари з високим рівнем конкурентоспроможності, зважаючи на кон'юнктуру ринку

товарів-субститутів та аналогів. Тобто, це потенціал до забезпечення стійкого розвитку та утримання ринкової частки в межах стратегічного горизонту планування.

Емпіричний досвід функціонування підприємств доводить наявність фундаментальних відмінностей між категоріями «виробничий потенціал» та «ресурсні можливості». Наявність потужного виробничого потенціалу автоматично не конвертується у високий рівень ресурсних можливостей. На їхню реалізацію можуть деструктивно впливати такі чинники, як використання застарілих технологій, високий ступінь фізичного та морального зносу обладнання, а також недостатній кваліфікаційний рівень виробничого персоналу. Таким чином, факт володіння значними виробничими потужностями не є гарантією здатності компанії ефективно їх експлуатувати на практиці.

У контексті поєднання ринкового та ресурсного підходів до стратегічного менеджменту варто наголосити, що ринковий потенціал є індикатором не лише фактичних можливостей залучення ресурсів, але й рівня ефективності управлінського впливу на них в умовах конкуренції. Інакше кажучи, під «ринковим потенціалом» необхідно розуміти такі ресурсні можливості підприємства, які забезпечують безперебійний випуск конкурентоспроможної продукції, а також генерування інновацій, розробку нових товарів та технологічну модернізацію існуючих.

В межах цього дослідження ринковий потенціал підприємства трактується як сукупність наявних ресурсних можливостей, здатності до інноваційної модернізації, рівня інформаційного забезпечення та операційної ефективності організаційної структури. Важливо відзначити, що цей показник відображає ступінь готовності підприємства до мобілізації власних ресурсів у ринковому середовищі, відповідно реагуючи на макроекономічні коливання та загострення конкурентної боротьби.

Разом з тим, у сучасній науці відсутня універсальна парадигма та загальновизнана структура ринкового потенціалу підприємства. Причиною

цьому є те, що методологічний інструментарій оцінки можливостей підприємств фрагментарно досліджується різними напрямами економічної науки (бізнес-плануванням, теорією управління тощо). Дотепер ні в академічних працях, ні в прикладних методиках не сформовано цілісного системного підходу до ідентифікації ринкового потенціалу, його структурних елементів та механізмів впливу на результативність бізнесу.

Через це існуюче концептуальне бачення не завжди дозволяє менеджменту оперативно та достовірно оцінювати наявні ресурсні можливості, ідентифікувати приховані внутрішні резерви та здійснювати надійне короткострокове прогнозування траєкторії розвитку.

Систематизація наукових джерел дає змогу виокремити спільні ознаки у визначеннях ринкового потенціалу. Зокрема, його структура традиційно поділяється на два базові блоки: ресурсний та управлінський. Структура ресурсного блоку зазвичай відповідає стандартизованому підходу і включає матеріально-технічні (інфраструктура, устаткування), фінансові, кадрові та інформаційні ресурси. Своєю чергою, управлінський блок включає базові управлінські функції, серед яких у стратегічному контексті домінуючою виступає функція планування. Вона створює основу для проведення системних розрахунків та прогностичного моделювання показників ринкового потенціалу.

Чітка структуризація ринкового потенціалу є необхідною передумовою дієвого стратегічного управління. Трактування його як комплексної моделі, що базується на інтеграції ключових стратегічних компонентів, дозволяє охопити весь спектр внутрішньофірмових процесів у розрізі функціональних сфер діяльності підприємства.

Важливо зауважити, що зовнішнє макрооточення є середовищем функціонування підприємства, яке не піддається його прямому управлінському контролю. Відповідно, висока адаптивність організації до турбулентності та викликів зовнішнього середовища є критичним фактором її господарської успішності.

Для забезпечення релевантної адаптації до зовнішніх факторів у межах аналітичного супроводу стратегії доцільно реалізувати такі послідовні кроки:

- ідентифікація некерованих чинників, що перебувають поза зоною прямого впливу підприємства, проте здатні коригувати процес вирішення стратегічних завдань;
- кількісне моделювання та емпіричне оцінювання сили впливу зазначених екзогенних факторів як на керовані змінні (спектр управлінських альтернатив), так і на кінцеву результативність обраних рішень;
- визначення нормативного рівня очікуваних результатів з огляду на конкретні параметри прояву некерованих факторів.

Ізоляція некерованих чинників, що справляють детермінуючий вплив на досягнення поставленої мети, є прерогативою якісного економічного аналізу. Його сутність зводиться до виявлення причинно-наслідкових зв’язків між динамікою зовнішнього оточення та реакцією суб’єкта господарювання.

Отже, поглиблена діагностика зовнішнього середовища забезпечує своєчасне врахування екзогенних впливів на формування ресурсного потенціалу компанії та дозволяє здійснювати прогнозування чинників її конкурентоспроможності.

Водночас виникають об'єктивні труднощі при спробах кількісної та якісної оцінки параметрів некерованих чинників на довгострокових горизонтах виконання управлінських рішень. З огляду на це, актуальним завданням вдосконалення стратегічного менеджменту є формування науково обґрунтованих моделей прогнозування стану зовнішнього середовища – як на стадії розробки стратегічних планів, так і під час їх безпосереднього виконання [21].

Кожна концепція стратегічного управління, що застосовується у глобальній практиці, характеризується власною специфікою змістовного наповнення, структурою етапів та алгоритмом аналітичних процедур. Однак усі вони спираються на фундаментальний постулат – необхідність паралельного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Більшість сучасних управлінських шкіл розглядають підприємство як відкриту систему, що перебуває у перманентній взаємодії з різноманітними суб'єктами: контрагентами, фінансово-кредитними установами, державними інституціями тощо. Саме такий симбіоз дозволяє компанії утримувати відносно стійкі позиції та виживати в умовах постійних трансформацій [4].

Невіддільним етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз, основне завдання якого полягає в деталізованій характеристиці об’єкта дослідження, ідентифікації трендів його розвитку та моделюванні альтернативних векторів діяльності. Отримана аналітична база слугує фундаментом для вибору генеральної корпоративної стратегії.

Високоякісний стратегічний аналіз реалізує три ключові функції:

- описову – формування репрезентативної картини поточного стану організації та її оточення;
- пояснювальну (експлікативну) – розкриття механізмів впливу різноманітних факторів на результативність бізнесу;
- прогностичну – генерація науково обґрунтованих сценаріїв майбутнього розвитку ситуації.

Фінальним продуктом стратегічного аналізу є побудова інтегрованої моделі підприємства та його оточення, що акумулює всі значущі внутрішні та зовнішні взаємозв'язки.

У вітчизняній практиці аналіз зовнішнього середовища як самостійний напрям аналітики набув поширення відносно недавно. Проте володіння відповідним методичним інструментарієм є обов'язковою компетенцією сучасного топ-менеджменту через високу мінливість економічних, політичних та соціальних індикаторів.

Для концептуалізації структури середовища в науці використовуються дві базові моделі: ієрархічна та неієрархічна.

Класичним прикладом ієрархічного підходу є розробки Бостонської консалтингової групи (BCG), а також матриця У. Ділла в модифікації

А. Томпсона. Відповідно до цих концепцій, середовище сегментується на три рівні:

- внутрішнє середовище – зона абсолютного контролю підприємства;
- середовище завдань (проміжне або мікросередовище) – суб'єкти та фактори, що мають прямий вплив на досягнення організаційних цілей (постачальники, споживачі, конкуренти);
- зовнішнє середовище (макросередовище) – ширший контекст макроекономічних, соціальних чи регуляторних умов, які підприємство не здатне змінити прямим втручанням.

Кордони між цими рівнями часто є дифузними, оскільки характер впливу окремих факторів може еволюціонувати. А. Томпсон наголошував, що будь-яка організація змушена балансувати між відкритістю до інновацій та підтриманням операційної стабільності. Пріоритетне значення тут відводиться «середовищу завдань» – найближчому оточенню компанії, з яким вона пов'язана договірними зобов'язаннями, комунікаційними каналами та здатна частково модерувати його вплив.

Неієрархічна модель, зі свого боку, розглядає зовнішнє середовище як мережу рівнозначних екзогенних елементів, що визначають процеси цілепокладання, розподілу ресурсів та формування ринкової позиції. Цей підхід акцентує на взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. На практиці бар'єри між середовищем та самим підприємством часто розмиваються через функціонування розгалужених мереж філій, дочірніх структур або власної інфраструктури збуту.

Наразі ієрархічна модель залишається найбільш затребуваною в методології стратегічного планування. Більшість моделей оперує схожим набором компонентів, що дозволяє уніфікувати аналітичні процедури.

Хоча ідеальної матриці зовнішнього середовища, яка б комплексно поєднувала економічні, соціально-політичні та технологічні драйвери разом із формами інтеграції контрагентів, досі не існує, наукова спільнота спирається на таку трирівневу градацію:

- зовнішнє макросередовище – фактори, що не піддаються коригуванню з боку компанії, але формалізують параметри її довгострокової прибутковості;
- проміжне мікросередовище – контактні аудиторії, вплив яких підприємство може пом'якшувати або стимулювати через розбудову партнерств;
- внутрішнє середовище – контрольований простір ресурсного забезпечення та внутрішньофірмових бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» є суб'єктом підприємницької діяльності, що спеціалізується на аграрному машинобудуванні та комплексному сервісному забезпеченні підприємств агропромислового комплексу. Компанія була зареєстрована 24 жовтня 2005 року і функціонує в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. Такий формат забезпечує високий рівень управлінської гнучкості, здатність оперативно реагувати на трансформації ринкового середовища та високу результативність прийняття рішень.

Згідно з КВЕД, основним напрямом діяльності підприємства є оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням (46.61). Додаткові вектори діяльності включають виробництво сільськогосподарської техніки (28.30), ремонт і технічне обслуговування обладнання (33.12), а також оптову й роздрібну реалізацію автотранспортних деталей та приладдя (45.31; 45.32). Така диверсифікація підтверджує системність підходу до формування бізнес-портфеля та орієнтацію на інтеграцію товарної і сервісної складових.

Підприємство розташоване в с. Петропавлівська Борщагівка (Києво-Святошинський район, Київська область), що формує суттєві логістичні переваги завдяки близькості до ключових транспортних магістралей та високій концентрації аграрних компаній у регіоні. Управління здійснює директор, до компетенцій якого належить імплементація стратегічних рішень, планування ресурсного забезпечення та координація операційних процесів.

Економічна динаміка ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» протягом останніх років відзначається стабільністю. Аналіз ретроспективних даних фіксує

планомірне нарощування активів та власного капіталу, що є індикатором зміцнення фінансової стійкості. Водночас показники ліквідності мали певні відхилення від нормативних значень, що актуалізує потребу в оптимізації структури оборотного капіталу та вдосконаленні політики управління грошовими потоками.

Підприємство володіє власним автопарком, необхідним пакетом ліцензій, розвиненою мережею ділових контактів та тривалою бізнес-історією, підкріпленою значним обсягом успішних господарських операцій. Стратегічний фокус на аграрному секторі, який є джерелом розвитку економіки України, формує потужний потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій та економічного зростання.

Узагальнення наведеної інформації дозволяє констатувати, що ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» володіє достатньою матеріально-технічною базою, дієвою організаційною моделлю та має чіткі перспективи посилення присутності на національному ринку агротехніки. Для глибшого розуміння стратегічного становища компанії проведено SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• Тривалий досвід функціонування на ринку, висока репутаційна надійність.	• Значення показників ліквідності нижчі за нормативні, наявність ризику дефіциту оборотного капіталу.
• Спеціалізація на забезпеченні агросектору – стратегічно пріоритетної галузі економіки України.	• Обмежений рівень публічності фінансової звітності, що може ускладнювати залучення зовнішніх інвестицій.
• Диверсифікована структура діяльності (виробництво, дистрибуція, сервіс).	• Високий ступінь залежності від макроекономічної кон'юнктури аграрного ринку.
• Розгалужена мережа партнерів та наявність власної потужної матеріально-технічної бази.	• Значне управлінське та адміністративне навантаження через багатопрофільність діяльності.
• Високі стандарти клієнтського сервісного обслуговування.	• Необхідність активізації маркетингової діяльності в цифровому середовищі.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Зростання попиту агровиробників на високотехнологічне обладнання, автоматизацію та сервіс.	• Військово-політичні ризики та загальна макроекономічна нестабільність в Україні.

• Поглиблення партнерських відносин із провідними світовими виробниками техніки.	• Загострення конкурентної боротьби та ймовірне звуження ринкової маржинальності.

Продовження таблиці 2.1

Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Масштабування after-sales послуг як ефективного інструменту утримання лояльності клієнтів.	• Валютні коливання, що безпосередньо впливають на вартість імпортованої продукції.
• Цифрова трансформація внутрішніх операційних процесів та систем взаємодії зі споживачами.	• Можливе посилення регуляторного та податкового тиску на імпорт сільгосптехніки.
• Експансія на нові регіональні ринки та розширення клієнтського портфеля.	• Дестабілізація логістичних ланцюгів постачання внаслідок воєнних дій.

Проведений аналіз засвідчує, що стратегічна позиція ТОВ«ЕРІДОН.ТЕХ» є сильною завдяки наявним конкурентним перевагам: галузевій спеціалізації, бездоганній діловій репутації та диверсифікації діяльності. Проте для гарантування довгострокової конкурентоспроможності підприємства необхідно сфокусуватися на підвищенні фінансової стійкості, впровадженні цифрових технологій в управлінську діяльність, модернізації маркетингових комунікацій та розвитку адаптивності до зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.2

Бізнес-модель ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Компонент	**Зміст**
Цінні пропозиції	Впровадження інноваційної агротехніки; комплексне гарантійне та післягарантійне обслуговування; безперебійне постачання запчастин; розробка кастомізованих інженерних рішень під конкретні запити.
Цільові сегменти клієнтів	Великі агрохолдинги; малі та середні фермерські господарства; підприємства агропромислового комплексу; профільні сервісні компанії.
Канали збуту	Мережа регіональних дилерів; фірмові точки продажу; авторизовані сервісні центри; корпоративний вебсайт; електронні B2B-каталоги; профільні виставкові заходи.
Взаємовідносини з клієнтами	Побудова довгострокових партнерств; формування ексклюзивних комерційних пропозицій; персоналізація сервісу; постійна післяпродажна підтримка.
Ключові види діяльності	Гуртова торгівля машинами та устаткуванням; надання інжинірингових послуг; технічне обслуговування; транспортна логістика; маркетинг; навчання персоналу замовників.

Ключові ресурси	Потужна виробничо-технічна база; сервісна інфраструктура; прямі контракти з глобальними виробниками; висококваліфікований інженерний та управлінський персонал.

Продовження таблиці 2.2

Компонент	Зміст
Ключові партнери	Заводи-виробники техніки; постачальники комплектуючих; логістичні та митні оператори; фінансові установи (лізингові компанії, банки); аграрні освітні центри.
Структура витрат	Витрати на закупівлю товарів; логістичне забезпечення; маркетингові бюджети; фонд оплати праці; інвестиції в інфраструктуру та закупівлю запчастин.
Джерела доходів	Маржа від реалізації техніки; надходження від надання сервісних послуг; продаж деталей; послуги з модернізації парку техніки; консалтинг.

Загалом бізнес-модель ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» базується на поєднанні продуктового та сервісного підходів, що високо цінується агровиробниками. Фінансово-економічна стійкість підтримується завдяки диверсифікованим джерелам доходу, розгалуженим партнерським мережам та високим стандартам обслуговування. Дані SWOT-аналізу свідчать про наявність вагомого резерву для зростання, який доцільно реалізовувати через цифровізацію управлінських процесів та подальше розширення сервісної інфраструктури.

2.2. Загальний аналіз фінансово-економічної діяльності та ринкових умов господарювання ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» базується на аналізі динаміки ключових індикаторів за період 2020–2024 рр. Розраховані аналітичні значення дають змогу схарактеризувати фінансову стійкість, ресурсну базу, рівень ліквідності та загальну ефективність операційної діяльності компанії (табл. 2.3).

Протягом аналізованого періоду спостерігається перманентне нарощування сукупних активів, що вказує на послідовну реалізацію інвестиційної політики та масштабування бізнесу. Активи підприємства зросли у понад 2,5 раза – з 518 229 тис. грн у 2020 р. до 1 371 808 тис. грн у

2024 р. (рис. 2.1). Ця тенденція зумовлена розширенням як оборотних, так і необоротних активів, що підтверджує інвестиційно-орієнтовану стратегію підприємства. Визначальним є збільшення вартості основних засобів (з 122 277 тис. грн до 406 721 тис. грн), що свідчить про глибоку модернізацію виробничо-технічного парку та формування міцного фундаменту для довгострокового зростання.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Фінансовий показник, тис. грн	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Основні засоби	122277	148807	173623	330988	406721
Необоротні активи	176381	256585	294862	348719	438818
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22040	22105	24186	14002	92983
Гроші та їх еквіваленти	48793	53265	85235	96516	248687
Оборотні активи	341848	565868	481501	579660	932990
Активи - всього	**518229**	**822453**	**776363**	**928379**	**1371808**
Зареєстрований (пайовий) капітал	33	33	33	33	33
Власний капітал	65055	75335	75521	83897	102691
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	0	2858	6595	9939	0
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Поточні зобов’язання і забезпечення	453174	744260	694247	834543	1269117
Пасиви - всього	**518229**	**822453**	**776363**	**928379**	**1371808**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1158455	1550541	1716096	1508426	1270903
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	995818	1400547	1486192	1266384	1082700
Валовий прибуток (збиток)	162637	149994	229904	242042	188203
Фінансові результати від операційної діяльності	16438	26134	19848	15843	15062
Фінансовий результат до оподаткування (EBT)	16510	26211	22274	19125	23242
Чистий фінансовий результат	**13523**	**21474**	**18186**	**15515**	**18928**

Паралельно з нарощуванням майнового комплексу спостерігається акумуляція ліквідних ресурсів. Обсяг грошових коштів зріс із 48 793 тис. грн у 2020 р. до 248 687 тис. грн у 2024 р. (значний приріст на рівні 158%). Це характеризує підприємство як платоспроможне в короткостроковій перспективі. Проте різке зростання дебіторської заборгованості у 2024 р. (до 92 983 тис. грн порівняно із 14 002 тис. грн у 2023 р.) вказує на посилення

ризиків касових розривів та вимагає оптимізації кредитної політики щодо контрагентів.



Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Ключові аналітичні висновки щодо активів:

- Систематичне збільшення частки основних засобів та необоротних активів підтверджує орієнтацію на інвестиційний розвиток та модернізацію інфраструктури.
- Синхронне зростання оборотних активів і грошових коштів свідчить про нарощування операційних потужностей при збереженні прийнятного рівня ліквідності.
- Стрибок дебіторської заборгованості ілюструє розширення клієнтської бази, однак генерує додаткові ризики заморожування капіталу в розрахунках.

Можна констатувати, що організація реалізує збалансовану стратегію, гармонійно поєднуючи капітальні інвестиції із забезпеченням операційних потреб в оборотному капіталі.

Позитивний тренд простежується і в динаміці власного капіталу: його обсяг збільшився із 65 055 тис. грн у 2020 р. до 102 691 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання ринкової вартості бізнесу. Однак у структурі джерел фінансування превалює позиковий капітал (рис. 2.2), зокрема поточні

зобов'язання зросли майже втричі – із 453 174 тис. грн (2020 р.) до 1 269 117 тис. грн (2024 р.). Така агресивна модель фінансування характерна для періодів швидкого зростання, але вимагає жорсткого моніторингу для запобігання кризі ліквідності.



Рис. 2.2. Динаміка заборгованості ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Характеристика структури пасивів:

- Плавне зростання власного капіталу доводить здатність компанії до самофінансування та капіталізації прибутку.
- Відсутність довгострокових зобов'язань у 2024 р. свідчить про зниження залежності від довгострокових запозичень.
- Висока частка короткострокових зобов’язань є наслідком специфіки галузевої сезонності та умов товарного кредитування від постачальників.

Аналіз фінансових результатів доводить, що ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» функціонує беззбитково. Величина чистого прибутку (рис. 2.3) варіювалася від 13 523 до 21 474 тис. грн, зафіксувавшись на позначці 18 928 тис. грн у 2024 році, що є хорошим індикатором стійкості до макроекономічних шоків. При цьому у 2023–2024 рр. відбулося просідання чистого доходу від реалізації (з 1 716 096 тис. грн у 2022 р. до 1 270 903 тис. грн у 2024 р.) (рис. 2.4). Це свідчить про звуження ринку збуту, однак менеджмент успішно

нівелював цей спад шляхом пропорційного скорочення собівартості, зберігши операційну рентабельність.



Рис. 2.3. Динаміка приросту прибутку ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»



Рис. 2.4. Динаміка чистих продаж ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Узагальнюючи вищевикладене, фінансовий стан ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» за період 2020–2024 рр. характеризується:

- стійким приростом сукупних активів та власного капіталу;

- збереженням прибутковості діяльності;
- наявністю достатньої ліквідності для покриття нагальних потреб;
- раціональним контролем над операційними витратами;
- активною ринковою експансією.

Основними точками росту для підприємства залишаються оптимізація структури оборотного капіталу (зокрема інкасація дебіторської заборгованості) та пошук оптимального балансу між власним і залученим капіталом.

Фінансовий скоринг ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» (табл. 2.4) є інструментом комплексної діагностики платоспроможності, ділової активності та ефективності, результати якого зводяться до єдиного інтегрального індексу.

Таблиця 2.4

Фінансовий скоринг ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Фінансовий індикатор	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Індекс FinScore	**C/2,3**	**C/2,1**	**B/2,6**	**C/2,0**	**C/2,0**
Ліквідність					
Поточна ліквідність	75,4%	76,0%	69,4%	69,5%	73,5%
Абсолютна ліквідність	10,8%	7,2%	12,3%	11,6%	19,6%
Коефіцієнт “кислотний тест”	56,8%	63,8%	45,0%	58,1%	67,3%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	51,4%	56,6%	40,0%	56,5%	65,3%
Проміжний коефіцієнт покриття	51,4%	56,6%	40,0%	56,5%	65,3%
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	12,6%	9,2%	9,7%	9,0%	7,5%
Відношення чистого боргу до EBITDA	11,7	14,7	13,3	16,3	15,8
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	36,9%	29,4%	25,6%	24,1%	23,4%
Прибутковість					
Рентабельність активів	2,6%	2,6%	2,3%	1,7%	1,4%
Рентабельність власного капіталу	21,7%	33,0%	24,1%	20,5%	22,5%
Рентабельність оборотних активів	4,0%	3,8%	3,8%	2,7%	2,0%
Чиста маржа	1,2%	1,4%	1,1%	1,0%	1,5%
Рентабельність загальних активів	3,2%	3,2%	2,9%	2,1%	1,7%
Валова рентабельність собівартості	16,3%	10,7%	15,5%	19,1%	17,4%
Рентабельність операційних витрат	61,9%	96,1%	84,1%	89,2%	66,6%
Чиста рентабельність витрат	1,3%	1,7%	1,1%	1,0%	1,1%
Оборотність загальних активів	2,3	2,3	2,1	1,8	1,1
Оборотність робочого капіталу	-11,6	-10,7	-8,8	-6,5	-4,3
Оборотність дебіторської заборгованості	6,1	5,6	6,1	5,3	2,7

Динаміка зведеного індексу FinScore є нестійкою. У 2020–2021 рр. підприємство перебувало в ризиковій зоні «С». У 2022 р. відбулося покращення до класу «B/2,6», що вказувало на оптимізацію фінансової дисципліни. Проте у 2023–2024 рр. індекс погіршився до позначки «C/2,0», що свідчить про відновлення кредитних ризиків.

Ключовою вразливістю є блок ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно перебуває нижче нормативного порогу (≥1,0), склавши 0,735 у 2024 р., що сигналізує про брак оборотних коштів для розрахунку за короткостроковими боргами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, навпаки, продемонстрував зростання у 2024 р. (до 0,196), наблизившись до нормативу (0,15–0,20). «Кислотний тест» також зріс до 0,673 у 2024 р., але все ще недотягує до безпечного мінімуму (0,8).

Таблиця 2.5

Загальна оцінка скорингового профілю ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Аналітичний критерій	**Стан**	**Інтерпретація**
Фінансовий індекс	Нестабільний, клас «С»	Наявність потенційних кредитних ризиків, зниження інвестиційної привабливості.
Поточна ліквідність	Нижча за норматив	Брак власного оборотного капіталу.
Абсолютна ліквідність	Покращується	Зміцнення контролю над найбільш ліквідними активами (грошима).
“Кислотний тест”	Часткове відновлення	Пом'якшення критичної залежності від запасів.

Для стабілізації фінансового стану підприємству необхідно зосередитись на реструктуризації оборотних активів, прискоренні оборотності дебіторської заборгованості, залученні довгострокових джерел фінансування та імплементації жорсткого cash-flow планування.

Ринковий скоринг (табл. 2.6) ілюструє конкурентний статус підприємства. До 2023 року компанія надійно утримувала найвищий клас «А», сягнувши пікового значення «A/3.9» у 2022 році. Однак у 2024 році індекс впав до класу «B/3», що вказує на послаблення ринкової стійкості.

Звуження ринкової частки (з 1,53% у 2022 р. до 0,69% у 2024 р.) супроводжувалося втратою позицій у ключових рейтингах.

Таблиця 2.6

Ринковий скоринг ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Фінансовий індикатор	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Індекс MarketScore	**A/3.4**	**A/3.7**	**A/3.9**	**A/3.4**	**B/3**
Частка у секторі	0,03%	0,03%	0,04%	0,03%	0,02%
Частка ринку	0,94%	1,00%	1,53%	1,02%	0,69%
Частка на субринку	2,33%	2,36%	3,51%	2,70%	1,69%
Місце компанії в секторі	422	361	267	430	604
Місце компанії на ринку	14	15	8	13	26
Місце компанії на субринку	10	12	6	8	17
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	38,4	392,1	165,6	-207,7	-237,5
Відносний приріст виручки за рік, %	3,4%	33,8%	10,7%	-12,1%	-15,7%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	-72,0	63,2	198,7	116,7	-93,2
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	-5,5%	4,4%	15,3%	9,2%	-6,4%

Таблиця 2.7

Конкурентні ранги ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

Показник	**Найкраще значення (2022)**	**Значення у 2024**	**Інтерпретація**
Місце в секторі	267	604	Стрімке падіння позицій у галузі.
Місце на ринку	8	26	Нівелювання ринкового впливу.
Місце на субринку	6	17	Звуження присутності в профільній ніші.

Падіння виручки протягом 2023–2024 рр. (до –15,7% у 2024 р.) свідчить про системну кризу збуту. Відновлення ринкових позицій потребуватиме кардинального перегляду стратегії позиціонування, інтеграції інструментів SMART-маркетингу, розширення дистрибуційної мережі та інвестування в клієнтський сервіс.

Одночасне погіршення як фінансових, так і ринкових показників після 2022 року доводить, що виклики, які постали перед ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ», мають глибокий, комплексний характер. Для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому підприємству необхідно розробити систему адаптивних стратегічних рішень, орієнтованих на ефективне управління оборотним капіталом та активізацію ринкової політики за допомогою новітніх цифрових технологій.

2.3. Оцінка існуючої системи управління підприємством

Організаційна структура ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» побудована на основі лінійно-функціональної моделі, яка є найбільш оптимальною для підприємств середнього бізнесу, що поєднують активну торговельну діяльність, виробничі процеси, складську логістику та комплексне технічне обслуговування.

У межах такої структури ключовою фігурою управління виступає директор, який здійснює стратегічну та оперативну координацію всіх функціональних підрозділів. Кожен відділ має чітко окреслену зону відповідальності, підпорядковується єдиному керівнику та взаємодіє з суміжними підрозділами на основі регламентованих бізнес-процесів.

1. Відділ продажу

Цей підрозділ є «обличчям» компанії та базовою ланкою взаємодії з клієнтами. До його складу входять кваліфіковані менеджери, які здійснюють не лише оформлення комерційних угод, але й надають глибоку інженерно-технічну експертизу. Вони допомагають аграріям підібрати оптимальні моделі сільськогосподарських машин, навісного устаткування чи запчастин, враховуючи специфіку агровиробництва, площу угідь та технологічні потреби клієнта.

Менеджери орієнтовані переважно на B2B-сегмент (агрохолдинги, фермерські господарства, дилерські мережі), а також здійснюють роздрібну

реалізацію автотранспортних деталей. Робота відділу автоматизована за допомогою CRM-системи, що містить історію взаємодії з кожним контрагентом та дозволяє формувати персоналізовані комерційні пропозиції. Також менеджери готують первинну документацію, передають заявки на комплектацію та узгоджують графіки постачання з логістичною службою.

2. Складський відділ

Складський комплекс забезпечує безперебійний матеріальний обіг підприємства. Відділ відповідає за приймання, зберігання, інвентаризацію та комплектування замовлень. Враховуючи широку номенклатуру (від дрібних автозапчастин до великогабаритної сільгосптехніки), на складі впроваджено сучасну систему адресного зберігання.

Уся вхідна продукція та комплектуючі проходять вхідний контроль якості, після чого маркуються та розміщуються у відповідних зонах або на відкритих майданчиках. Під час формування замовлення складські працівники здійснюють комплектацію, пакування дрібних деталей та підготовку габаритних машин до відвантаження. Дані про залишки щоденно синхронізуються з корпоративною ERP-системою, що оптимізує управління запасами та запобігає дефіциту критично важливих деталей.

3. Відділ логістики

Логістичний підрозділ гарантує своєчасне та безпечне транспортування техніки і комплектуючих до замовника. Специфіка діяльності ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» вимагає організації складних перевезень (зокрема, використання тралів для негабаритної агротехніки). Завдання логістів – розробка оптимальних маршрутів з урахуванням терміновості постачання та доступності спецтранспорту.

Підприємство використовує як власний автопарк, так і послуги партнерських транспортних компаній. Відділ застосовує системи GPS-моніторингу для відстеження вантажів у реальному часі, а також забезпечує документальний супровід та страхування дороговартісного обладнання під час перевезень.

4. Фінансово-бухгалтерський відділ

Забезпечує фінансову дисципліну, законність та прозорість усіх господарських операцій. До компетенції відділу належить ведення податкового та управлінського обліку, контроль взаєморозрахунків із контрагентами, нарахування заробітної плати та калькулювання собівартості послуг із ремонту й виробництва сільгосптехніки.

Бухгалтерія тісно взаємодіє з іншими підрозділами: контролює надходження платежів за відвантажені машини, проводить розрахунки з постачальниками імпортних комплектуючих та логістичними підрядниками. Робота ведеться в сучасних облікових системах, повністю інтегрованих із базами даних відділу продажу та складу.

5. Маркетинговий відділ

Функціонал відділу спрямований на посилення ринкових позицій ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ», просування бренду та стимулювання збуту. Маркетологи розробляють профільні рекламні кампанії, організовують участь підприємства у спеціалізованих агропромислових виставках, демо-показах техніки («Днях поля») та професійних форумах.

Фахівці підрозділу здійснюють постійний моніторинг ринку агротехніки, аналізують конкурентне середовище та сезонні коливання попиту на запчастини. Отримана аналітика є основою для оптимізації товарного асортименту. Також маркетинговий відділ відповідає за цифрове просування (оновлення вебсайту, B2B-каталогів) та підтримку ділової репутації підприємства.

6. Виробничо-сервісний підрозділ

Цей підрозділ формує ключову конкурентну перевагу ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ», реалізуючи стратегію повного циклу обслуговування. До його структури входять цехи з виробництва окремих видів сільськогосподарського обладнання, а також ремонтні майстерні.

Сервісна служба здійснює передпродажну підготовку техніки, пусконалагоджувальні роботи безпосередньо в господарствах замовників, а

також гарантійний і післягарантійний ремонт. Особливістю підрозділу є наявність мобільних виїзних бригад, які здатні оперативно усувати поломки машин безпосередньо в полі під час посівної чи збиральної кампанії, що мінімізує простої техніки клієнтів. Висока кваліфікація інженерів та сучасне діагностичне обладнання дозволяють виконувати ремонти будь-якої складності.

Усі перелічені підрозділи діють максимально скоординовано, формуючи єдиний і безперервний ланцюг «виробництво – постачання – супровід». Це дозволяє ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» утримувати статус надійного та клієнтоорієнтованого партнера на ринку агропромислового забезпечення.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

3.1. Шляхи модернізації та підвищення ефективності існуючої системи управління

Діяльність ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ», його керівного складу та персоналу характеризується низкою вагомих конкурентних переваг: компанія здобула репутацію надійного постачальника високоякісної сільськогосподарської техніки та комплектуючих, сформувала широку базу лояльних клієнтів і підтримує стабільні обсяги реалізації навіть в умовах макроекономічної турбулентності. Агровиробники позитивно оцінюють зручне логістичне розташування складських і сервісних потужностей, високий рівень інженерної експертизи персоналу та оперативність обслуговування. Завдяки прямим партнерським зв’язкам із провідними світовими виробниками обладнання, підприємство пропонує техніку в різних цінових сегментах і здатне безперебійно задовольняти піковий попит під час посівних та збиральних кампаній.

Водночас результати проведеного дослідження дозволили ідентифікувати низку управлінських проблем: наявність часткового дублювання функцій між працівниками складу та менеджерами з продажу, недостатній рівень автоматизації обліку широкої номенклатури товарних запасів, комунікаційні розриви між підрозділами, а також відсутність структурно оформленого напряму електронної комерції та цифрового маркетингу.

Враховуючи посилення конкуренції на ринку агротехнічного забезпечення та активну експансію нових гравців (зокрема B2B онлайн-платформ), ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» потребує впровадження комплексного плану заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій та оптимізацію системи управління.

Напрями вдосконалення моделі управління для ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»:

1. Оптимізація організаційної структури

Аналіз операційної діяльності ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» свідчить про наявність сформованих бізнес-процесів та базової взаємодії між ключовими підрозділами: відділом продажів, складом і сервісною службою. Проте існуюча структура управління зберігає ознаки спрощеної лінійної моделі, що призводить до розмиття зон відповідальності та перехрещення функціональних обов'язків. Ця проблема особливо загострюється в періоди сезонних піків, коли швидкість комплектування замовлень та координація дій персоналу є критичними факторами утримання клієнтської лояльності.

З метою усунення операційних затримок та підвищення організаційної злагодженості пропонується здійснити перехід до повноцінної лінійно-функціональної структури. Це передбачає чітку сегментацію бізнес-процесів між профільними підрозділами із закріпленням персональної відповідальності за кожним етапом.

Зокрема, обґрунтованою є необхідність виокремлення напряму цифрового маркетингу та онлайн-продажів. Цей блок відповідатиме за модернізацію корпоративного сайту, адміністрування електронних замовлень на запчастини, SMM-просування, управління рекламними кампаніями та оперативну комунікацію з клієнтами у цифрових каналах. Для цього доцільно ввести посаду менеджера з цифрового маркетингу.

Крім того, враховуючи специфіку багатономенклатурного складу підприємства, пропонується запровадити посаду аналітика запасів. До його компетенцій належатиме щоденний моніторинг складських залишків, прогнозування сезонного попиту на критичні вузли й агрегати та своєчасне формування заявок на закупівлю для запобігання дефіциту.

Також необхідно актуалізувати посадові інструкції, чітко розподіливши повноваження менеджерів, комірників та сервісних інженерів. Оптимізація структури дозволить знизити рівень стресового навантаження на ключових фахівців, усунути дублювання процесів та гарантувати високу якість обслуговування навіть у періоди максимального попиту.

2. Впровадження системи наставництва (менторства) для нових працівників

Кадрову основу ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» формують досвідчені фахівці з глибоким розумінням технічних характеристик сільгоспмашин та специфіки взаємодії з аграріями. Проте процес адаптації нових працівників часто супроводжується труднощами: тривале занурення в робочі процеси призводить до операційних помилок та відволікає досвідчений персонал.

Для пришвидшення адаптації та мінімізації ризиків доцільно імплементувати формалізовану систему наставництва. Пропонується закріплювати за новими працівниками досвідчених менторів, які здійснюватимуть практичний супровід: ознайомлення з номенклатурою техніки, регламентами складського обліку, стандартами роботи в ERP/CRM-системах та скриптами комунікації з клієнтами.

Для забезпечення життєздатності цієї системи необхідно запровадити механізми матеріального та нематеріального стимулювання наставників (щомісячні надбавки, премії за успішне проходження випробувального терміну підопічним, корпоративні відзнаки «Кращий ментор»). Також рекомендується розробити стандартизовані «Карти наставництва» (адаптаційні чек-листи), які чітко регламентуватимуть графік засвоєння професійних навичок. Це перетворить наставництво на прозорий і керований процес, що позитивно вплине на якість сервісу та корпоративну культуру.

3. Покращення міжфункціональної взаємодії та запровадження оперативних нарад

Ефективність бізнес-моделі ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» залежить від синхронності дій відділу продажів, складу, логістики та сервісних бригад. На практиці трапляються ситуації, коли брак оперативного обміну інформацією призводить до логістичних накладок або перевантаження окремих працівників.

Для усунення комунікаційних бар'єрів пропонується запровадити практику регулярних коротких нарад (планерок) керівників суміжних

підрозділів (1–2 рази на тиждень). У межах цих зустрічей відбуватиметься синхронізація статусів: обговорення пріоритетних відвантажень, термінових замовлень на імпортні запчастини та графіків виїздів сервісних інженерів.

Паралельно з офлайн-комунікацією критично важливо розгорнути єдиний цифровий інфопростір (корпоративний месенджер або внутрішній портал), де працівники зможуть у режимі реального часу обмінюватися даними щодо надходження товарів, бронювання техніки або статусу ремонтних робіт. Це суттєво підвищить швидкість реакції підприємства на запити клієнтів.

4. Посилення напряму онлайн-продажів та цифрового маркетингу

Сучасні B2B-клієнти агросектору все частіше використовують цифрові канали для пошуку обладнання, порівняння технічних характеристик та замовлення комплектуючих. Попри наявність корпоративного сайту, ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» використовує його потенціал не повною мірою, спираючись переважно на традиційні канали (телефонні продажі, особисті зустрічі).

З огляду на це, стратегічним пріоритетом має стати розвиток електронної комерції. Необхідно модернізувати вебсайт, інтегрувавши зручні електронні каталоги з можливістю підбору запчастин за артикулами чи моделями техніки. Для генерації цільового трафіку пропонується запуск таргетованих рекламних кампаній у Google Ads та соціальних мережах (із фокусом на регіони присутності цільової аудиторії).

Важливим кроком є інтеграція сайту з CRM-системою для автоматичного збору лідів, фіксації історії покупок та розробки програм лояльності (накопичувальні знижки для фермерських господарств, безкоштовна доставка великогабаритних вантажів тощо). Крім того, впровадження чат-ботів дозволить автоматизувати первинні консультації.

Посилення цифрової присутності дозволить ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» диверсифікувати канали збуту, розширити географію продажів за межі

базового регіону та суттєво підвищити рівень упізнаваності бренду на національному ринку.

3.2. Розробка та обґрунтування перспективної стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки успішне функціонування будь-якого підприємства неможливе без чітко сформульованої стратегії розвитку, яка забезпечує не лише збереження поточних ринкових позицій, а й досягнення нових стратегічних орієнтирів. Для ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» розробка дієвої стратегії є фундаментальним кроком до зміцнення конкурентних переваг, експансії на нові ринки збуту та підвищення стандартів клієнтського сервісу. Така стратегія має базуватися на глибокому розумінні специфіки ринку агротехнічного забезпечення, враховувати циклічність аграрних сезонів, вплив макро- та мікроекономічних факторів, а також інтегрувати передові тенденції у сфері дистрибуції та технічного обслуговування.

Головною метою стратегії розвитку ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» є не лише закріплення лідерського статусу серед постачальників сільськогосподарської техніки в базовому регіоні, але й планомірне нарощування ринкової частки в національному масштабі. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію комплексу заходів: залучення нових сегментів споживачів, утримання постійних клієнтів (агрохолдингів та фермерських господарств) завдяки бездоганному сервісу, раціоналізацію операційних витрат, підвищення продуктивності персоналу та модернізації каналів збуту. Особливий акцент робиться на цифровізацію бізнесу: розвиток B2B електронної комерції, інтеграцію інструментів цифрового маркетингу та автоматизацію комунікацій із контрагентами, що гарантуватиме підприємству стійке та прогнозоване зростання в довгостроковій перспективі.

Основні принципи стратегії розвитку ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ»

1. Гнучкість (Адаптивність)

Одним із ключових принципів, який має бути закладений у фундамент стратегії ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ», є стратегічна гнучкість. У контексті сучасного управління це означає здатність підприємства оперативно та з мінімальними транзакційними витратами адаптуватися до змінних умов середовища. Оскільки підприємство працює в агросекторі, її діяльність жорстко прив'язана до сезонності: періоди посівної та збиральної кампаній супроводжуються піковим попитом на техніку та запчастини, тоді як в інші місяці спостерігається спад. Гнучкість полягає у прогнозуванні цих коливань: завчасному формуванні складських резервів, мобілізації сервісних бригад та оптимізації графіків роботи персоналу.

Крім того, гнучка стратегія передбачає можливість оперативної реконфігурації логістичних ланцюгів та коригування обсягів закупівель залежно від макроекономічної ситуації. Важливим елементом є наявність антикризових планів на випадок форс-мажорів (наприклад, курсових стрибків, перебоїв із постачанням імпортних комплектуючих чи змін у митному регулюванні). Такий підхід забезпечить стійкість бізнес-моделі ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» у періоди ринкових коливань.

2. Інноваційність

В епоху цифрової трансформації інноваційність є безальтернативною умовою збереження конкурентоспроможності. Для ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» цей принцип має реалізовуватися через безперервну модернізацію бізнес-процесів та впровадження новітніх технологічних рішень. Зважаючи на те, що провідні гравці ринку активно цифровізують свої продажі, компанії необхідно інвестувати в розвиток власної цифрової інфраструктури: вдосконалення функціоналу корпоративного сайту, розробку інтерактивних онлайн-каталогів запчастин (з можливістю підбору за VIN-кодами) та інтеграцію модулів для онлайн-оплати й бронювання сервісних послуг.

Інноваційний підхід також вимагає глибокої внутрішньої автоматизації: повноцінної інтеграції CRM-системи для управління

взаємовідносинами з клієнтами, використання ERP-рішень для мінімізації похибок у складському обліку. Додатково слід розширити маркетинговий інструментарій (використання таргетованої реклами, смарт-розсилок). Інновації є маркером надійності компанії, демонструючи клієнтам, що «ЕРІДОН.ТЕХ» є технологічним та сучасним партнером.

3. Клієнтоорієнтованість

В умовах жорсткої конкуренції на ринку агротехніки продаж товару є лише початком взаємодії; критичного значення набуває формування позитивного клієнтського досвіду. Принцип клієнтоорієнтованості охоплює всі точки контакту: від юзабіліті вебсайту до професіоналізму сервісного інженера в полі. Агровиробники потребують не просто обладнання, а комплексних рішень, оперативної технічної підтримки та експертного супроводу.

У зв'язку з цим ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» має систематично інвестувати в розвиток комунікативних навичок персоналу та швидкість реагування на рекламації. Важливим кроком є розробка B2B-програм лояльності, надання преференцій постійним замовникам та впровадження системи нагадувань про необхідність планового технічного обслуговування машин. Не менш важливою є організація зворотного зв'язку (NPS-опитування) для безперервного моніторингу рівня задоволеності клієнтів.

Напрями реалізації стратегії

Одним із пріоритетних векторів стратегічного розвитку ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» має стати диверсифікація та розширення товарного асортименту. Хоча підприємство вже пропонує широкий спектр сільськогосподарських машин та обладнання, динаміка технологічного прогресу в агропромисловому комплексі вимагає постійного оновлення пропозиції. Підприємство повинно прагнути до концепції «єдиного вікна», щоб клієнт міг повністю закрити свої потреби в технічному забезпеченні без звернення до конкурентів.

Розширення асортименту доцільно здійснювати у двох площинах. По-перше, через інтеграцію до продуктового портфеля інноваційних моделей техніки (наприклад, систем точного землеробства, дронів-обприскувачів, ресурсоощадних агрегатів) від світових брендів. По-друге, шляхом нарощування номенклатури супутніх товарів і витратних матеріалів: спеціалізованих мастил, фільтрів, елементів гідравліки, навісного обладнання та інструментів для поточного ремонту. Комплексність пропозиції сприятиме зростанню середнього чека та посилить лояльність аграріїв.

Наступним критично важливим напрямом є оптимізація складської та транспортної логістики. Для підприємства, що працює з широкою номенклатурою товарних запасів (від дрібних деталей до великогабаритної техніки), ефективне управління ланцюгами постачання є запорукою рентабельності. Оптимізація передбачає впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (WMS-систем) для точного контролю залишків, прогнозування оборотності та автоматизації закупівель. Це дозволить нівелювати ризики виникнення дефіциту запчастин у сезон та уникнути заморожування капіталу в неліквідних запасах.

Крім того, необхідно провести аудит складських площ та запровадити зонування (систему адресного зберігання), що суттєво скоротить час комплектування замовлень. Щодо транспортної логістики, доцільним є впровадження систем маршрутизації для оптимізації витрат на доставку, а також розширення власного парку спецтранспорту для забезпечення оперативної доставки критично важливих вузлів безпосередньо в господарства (послуга експрес-доставки «день у день»).

Окремим стратегічним пріоритетом є розвиток людського капіталу підприємства. Досягнення довгострокових цілей неможливе без висококваліфікованої та мотивованої команди. Необхідно запровадити систему безперервного корпоративного навчання: для менеджерів – тренінги з B2B-продажів та управління клієнтським досвідом; для сервісних інженерів

і комірників – технічні семінари щодо конструктивних особливостей нових моделей техніки та стандартів роботи зі складським обладнанням.

Паралельно слід удосконалити структуру мотивації. Система преміювання має бути прозорою та прив’язаною до ключових показників ефективності (KPI): для відділу продажів – це виконання плану реалізації та залучення нових клієнтів; для складу – точність інвентаризації та відсутність рекламацій; для сервісу – швидкість і якість ремонтних робіт. Вагому роль відіграватимуть і нематеріальні стимули: корпоративні відзнаки, тімбілдінг та, як було зазначено раніше, інститут наставництва для швидкої та комфортної адаптації нових працівників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання, що полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та розробці комплексу практичних рекомендацій щодо формування й реалізації ефективної стратегії управління підприємством. За результатами проведеного дослідження на матеріалах ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» сформовано такі основні висновки, що відображають вирішення поставлених завдань:

1. Визначено, що в умовах нестійкого зовнішнього середовища стратегія розвитку виступає фундаментальним інструментом забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що ефективна стратегічна модель має спиратися на принципи гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Аналіз еволюції концептуальних підходів засвідчив необхідність переходу від жорстких адміністративних моделей до адаптивного стратегічного управління, здатного своєчасно реагувати на ринкові виклики та ефективно інтегрувати ресурсний, виробничий і ринковий потенціали.

2. Діагностика діяльності підприємства за 2020–2024 роки виявила комплексну та неоднозначну динаміку. З одного боку, ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» стабільно нарощує сукупні активи, володіє потужною матеріально-технічною базою та утримує репутацію надійного постачальника на ринку агротехніки. З іншого боку, зафіксовано хронічний дефіцит поточної ліквідності та різке зростання дебіторської заборгованості у 2024 році. Ринковий скоринг підтвердив зниження інтегрального індексу MarketScore до класу «В» та втрату частини ринкової частки у 2023–2024 роках, що свідчить про системне загострення конкуренції та вичерпання ефективності попередньої ринкової стратегії.

3. Встановлено, що діюча організаційна структура зберігає ознаки спрощеної лінійної моделі, що провокує розмиття зон відповідальності та дублювання функцій між відділом продажів і складом. Ці управлінські

«вузькі місця» критично знижують оперативність обробки замовлень у періоди пікового сезонного попиту (під час посівних і збиральних кампаній). Також виявлено недостатній рівень автоматизації складського обліку, відсутність структурованого напряму електронної комерції та недоліки у системі адаптації нових працівників, що відволікає досвідчений персонал від виконання прямих обов'язків.

4. Для подолання виявлених недоліків запропоновано здійснити перехід до класичної лінійно-функціональної організаційної структури з чітким розподілом повноважень. Розроблено комплекс заходів, що включає:

- запровадження посад аналітика запасів та менеджера з цифрового маркетингу;
- імплементацію формалізованої системи наставництва (менторства) з використанням адаптаційних чек-листів для швидкого онбордингу персоналу;
- налагодження регулярних оперативних нарад та впровадження єдиного корпоративного інфопростору для синхронізації дій відділу продажів, складу, логістики та сервісних бригад.

5. Сформована стратегія орієнтована на закріплення лідерських позицій та концепцію комплексного забезпечення аграріїв. Її ключовими напрямами визначено:

- Диверсифікацію асортименту: розширення лінійки інноваційної техніки та поглиблення номенклатури супутніх запчастин.
- Оптимізацію логістики: впровадження WMS-системи для точного контролю номенклатурних залишків та запровадження адресного зберігання.
- Цифрову трансформацію: інтеграцію електронних каталогів запчастин на сайт, запуск таргетованих рекламних кампаній, впровадження CRM-системи для персоналізації пропозицій та розбудову програм лояльності.

Практична реалізація розробленої стратегії та управлінських заходів дозволить ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ» оптимізувати операційні витрати, підвищити

фінансову стійкість, розширити географію збуту та забезпечити стабільне конкурентне зростання на ринку агропромислового забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Іванов М. І., Хижняк Л. Т. та ін. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу в промисловості. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2004.

2. Аналітичний огляд ринку шин в Україні / Українська асоціація шин. 2024.

3. Афонін А. С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти. Київ : МАУП, 2009.

4. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. С. 75–88.

5. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 4 (15). С. 92–96. DOI: 10.25140/2410-9576-2015-4-092-096.

6. Заіченко В. О. Формування та шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства : магістерська робота. Полтава : ПДАА, 2018.

7. Інженерія програмного забезпечення : матеріали конф. молодих вчених / за ред. О. Поліщука. Київ : Наука, 2008.

8. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

9. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНАДУ, 2016.

10. Мартиненко М. М., Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006.

11. Огляд тенденцій розвитку шинної галузі в Україні. *АвтоЕксперт*. 2024. URL: https://autoexpert.com.ua (дата звернення: 15.10.2025).

12. Огородник І. Стратегічне управління підприємством із застосуванням контролінгу. *Вісник Львівської політехніки*. 2007. № 598. С. 9–18.

13. Отенко І. П. Менеджмент потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006.

14. Офіційний сайт ТОВ «ЕРІДОН.ТЕХ». 2025. URL: https://eridon.ua/ (дата звернення: 15.10.2025).

15. Півненко А. В. Стратегічне управління підприємством. *Економічні проблеми сталого розвитку* : тези конф. Суми : СумДУ, 2012. Т. 4. С. 49–50.

16. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 1999.

17. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. Розд. II, ст. 6. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 15.10.2025).

18. Селіверстова Л. С. Стратегічне управління інвестиційною політикою підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 166–172.

19. Синяєва Л. В., Ярчук А. В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві. *Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інноваційного забезпечення розвитку економіки*. Мелітополь : ММД, 2016. С. 383–389.

20. Сторчова Т. В., Заїнчковський А. О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С. 47–50.

21. Стратегічне управління та формування бізнес-моделі українських підприємств: приклади і методи. *Core.ac.uk*. 2025. URL: https://core.ac.uk (дата звернення: 15.10.2025).

22. Український ринок сільськогосподарського обладнання. *Statista*. 2025. URL: https://www.statista.com (дата звернення: 15.10.2025).

23. Шиліпук О. Я. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства : магістерська дис. ... / Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. Київ, 2020.

24. Шуліковська К. В. Особливості стратегічного управління підприємством в контексті сьогодення. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : тези доп. (Дніпро, 23 квіт. 2020 р.). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 96–98.

25. Bertsimas D., Kallus N. From predictive to prescriptive analytics. *arXiv preprint*. 2014. URL: https://arxiv.org/abs/1402.5481 (date of access: 15.10.2025).

26. Martin-Navarro A., Lechuga Sancho M. P., Medina-Garrido J. A. BPMS for management: a systematic literature review. *arXiv preprint*. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2312.00442 (date of access: 15.10.2025).

27. Mišić V. V., Perakis G. Data analytics in operations management: A review. *arXiv preprint*. 2019. URL: https://arxiv.org/abs/1905.00556 (date of access: 15.10.2025).

28. Nosratabadi S., Mosavi A., Shamshirband S. et al. Sustainable business models: A review. *arXiv preprint*. 2019. URL: https://arxiv.org/abs/1907.10052 (date of access: 15.10.2025).

29. Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 14.02.2026).

ДОДАТКИ