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

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ»

Виконала : студентка **IV** курсу, **431** групи
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
САНУКЕВИЧ Максим Євгенійович

Керівник: к.е.н, доцент
КОРНІЄНКО Тетяна Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ **8**

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства **8**

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризового середовища **14**

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» **20**

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкового середовища діяльності ТОВ «Агромашсервіс» **20**

2.2. Діагностика конкурентоспроможності та оцінка системи управління ринковими перевагами ТОВ «Агромашсервіс» **27**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» В УМОВАХ КРИЗИ **37**

ВИСНОВКИ **50**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **55**

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності господарського середовища. Повномасштабна війна в Україні, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, енергетичні ризики, зниження інвестиційної активності та загострення конкурентної боротьби суттєво ускладнюють функціонування підприємств у різних галузях економіки. За таких умов особливого значення набуває проблема забезпечення та підтримання конкурентоспроможності підприємств, оскільки саме здатність ефективно реагувати на кризові виклики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги визначає можливості їх подальшого розвитку та довгострокового функціонування.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризових явищ. Сучасні кризи мають комплексний характер і впливають практично на всі аспекти діяльності суб'єктів господарювання: фінансову стійкість, ринкові позиції, інвестиційну привабливість, кадровий потенціал та результативність бізнес-процесів. У зв'язку з цим підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління, впроваджувати нові механізми адаптації та формувати антикризові стратегії, спрямовані на збереження і зміцнення конкурентних переваг.

Теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та формування сучасних підходів до управління нею зробили І. Акімова, П. Бечко, І. Брітченко, І. Булах, І. Вінніченко, А. Воронкова, Я. Голобородько, Р. Грецький, В. Гуцуляк, В. Дикань, І. Должанський, Т. Загорна, В. Іванюта, М. Корж, М. Корінько, Л. Кривенко, Ж. Крючкова, К. Кузнєцова, О. Кузьмін, В. Мацигура, О. Мельник, Д. Миленький, С. Покропивний, О. Романко, І. Смолін, П. Фісуненко, Е. Цибульська, І. Чуб, О. Янковий та інші. Водночас динамічність кризових процесів та поява нових економічних викликів

потребують подальшого розвитку теоретичних і практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи на основі дослідження діяльності ТОВ «Агромашсервіс».

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

– розкрити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії;

– систематизувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств;

– дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризового середовища;

– провести комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс»;

– оцінити вплив кризових факторів на конкурентні позиції підприємства;

– здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи;

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств у кризових умовах господарювання.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, групування, узагальнення, графічний метод, SWOT-аналіз,

PEST-аналіз, метод експертних оцінок, а також економіко-статистичні методи обробки інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризового середовища. Розроблені заходи можуть бути використані суб'єктами господарювання для зміцнення конкурентних позицій, підвищення рівня фінансової стійкості, удосконалення системи управління та формування ефективної антикризової стратегії розвитку.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств під час оцінювання рівня конкурентоспроможності, аналізу впливу кризових факторів на результати діяльності, розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокової стійкості функціонування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємств є однією з ключових категорій сучасної економічної науки. В умовах ринкової економіки саме конкурентоспроможність визначає здатність суб'єкта господарювання виживати та розвиватися на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Проте, незважаючи на широке використання цього поняття в науковій літературі та господарській практиці, єдиного підходу до його визначення досі немає[7].

Поняття «конкурентоспроможність» походить від латинського concurrentia — суперництво, конкуренція, і в найзагальнішому розумінні характеризує здатність об'єкта конкурувати. Стосовно підприємства це поняття набуває специфічного змісту, пов'язаного з його спроможністю успішно функціонувати та розвиватися в ринковому середовищі [8].

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства. Так, Іванов Ю. Б. трактує конкурентоспроможність підприємства як «сукупність властивостей господарюючого суб'єкта, що відображають ступінь реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [9]. На думку Должанського І. З., конкурентоспроможність підприємства — це «здатність підприємства здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку» [10].

Мостова Г. С. розглядає конкурентоспроможність як «комплексну характеристику підприємства, що визначає його переваги на ринку порівняно з підприємствами-конкурентами як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної потреби, так і за ефективністю виробничої

діяльності» [11]. Таке визначення є більш комплексним, оскільки охоплює як ринкову, так і виробничу складову конкурентоспроможності.

Зарубіжні дослідники також пропонують різні підходи до визначення конкурентоспроможності. М. Портер розглядає конкурентоспроможність як здатність компанії підтримувати стійкі конкурентні переваги, що дозволяють їй отримувати вищу, ніж середньогалузева, норму прибутку [12]. Котлер Ф. пов'язує конкурентоспроможність із задоволенням потреб споживачів краще, ніж конкуренти [13].

На основі комплексного аналізу наявних підходів до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», з дотриманням принципів дефінітивності, системності та узагальнення, виокремлено такі базові підходи: порівняльний, ресурсний, ринковий (маркетинговий), продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний (табл. 1.1). Систематизація зазначених підходів дає змогу констатувати наступне:

– значна варіативність підходів до трактування сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» за суттєвої диференціації їхнього змістовного наповнення;

– фрагментарність у визначенні конкурентних переваг: у багатьох наукових працях акцент зміщується на конкурентні переваги суб'єкта господарювання, проте автори зазвичай обмежуються їхнім неповним переліком, що ускладнює уніфікацію дослідницьких підходів та формування єдиного наукового базису;

– методологічна некоректність ототожнення понять: конкурентоспроможність продукції виступає лише одним із детермінантів (чинників) конкурентоспроможності підприємства, відтак їх синонімізація є неприпустимою;

– концептуальна розбіжність у векторах дослідження: під час розкриття сутності зазначеного поняття частина науковців зосереджується на його змістовному (базовому) наповненні, тоді як інші — на функціональних характеристиках явища;

– звуження предмету дослідження: в окремих підходах спостерігається надмірна акцентуація виключно на виробничо-операційній діяльності суб'єкта господарювання, що нівелює значення інших важливих бізнес-процесів.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
порівняльний підхід передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами — прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством	
В. Іванюта	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби [9].
Л. Кривенко	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності [12].
Д. Миленький	Конкурентоспроможність – це здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються [16, с. 9].
Е. Цибульська, В. Мацигура	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів [21].
ресурсний підхід робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку	
І. Брітченко, І. Ладунка	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти [3].
К. Кузнєцова	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей [14].
О. Янковий	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [10].
ринковий або маркетинговий підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі	
І. Булах	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу [4].
В. Гуцуляк	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг [7].
І. Смолін	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей [18].

П. Фісуненко	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків [20].
продуктовий підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє	

– звуження аналітичного базису в межах ресурсного підходу: під час дослідження конкурентоспроможності підприємства з позицій ресурсного підходу автори переважно обмежуються оцінюванням фінансових ресурсів (власного та позикового капіталу), що призводить до ігнорування інших стратегічно важливих активів (нематеріальних, людських, інформаційних, технологічних) та ендогенних чинників, які безпосередньо визначають ринкову стійкість суб'єкта господарювання.

Рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (як і економічних систем інших рівнів: продукції, галузі, регіону чи країни) не є абсолютною величиною. Він визначається виключно у процесі зіставлення з аналогічними конкурентами за географічними, галузевими, товарними та часовими параметрами.

Обчислення конкурентоспроможності має базуватися на фіксованій та обґрунтованій сукупності параметрів, що формують інтегральний показник. Зміна або розширення переліку цих оцінювальних індикаторів безпосередньо впливає на підсумковий результат аналізу.

Спроможність підприємства до ефективного суперництва обумовлена наявністю унікальних матеріальних чи нематеріальних активів (ексклюзивних технологій виробництва, диференційованої продукції, специфічного сервісного супроводу тощо).

На підсумковий рівень конкурентоспроможності здійснює одночасний вплив комплекс внутрішніх (ендогенних) ресурсів та зовнішніх (екзогенних) умов макро- і мікросередовища.

Конкурентоспроможність не є сталим станом; це динамічна характеристика, яка потребує безперервного моніторингу, підтримки та

модернізації бізнес-процесів задля збереження й зміцнення завоюваних ринкових позицій.

Дана категорія розглядається як складна відкрита система, що вимагає комплексного врахування всіх її структурних елементів, внутрішніх взаємозв'язків та загальних закономірностей трансформації.

Узагальнення наявних наукових підходів дозволяє запропонувати авторське трактування дефініції «конкурентоспроможність підприємства», під якою доцільно розуміти комплексну системну категорію, що відображає сукупність стійких конкурентних переваг суб'єкта господарювання над ринковими контрагентами. Ця спроможність визначається системою релевантних параметрів, які забезпечують підприємству вигідніші позиції на конкретному цільовому ринку у фіксований проміжок часу за певного ландшафту зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства постає як інтегральний індикатор його здатності до ефективного функціонування в динамічному ринковому середовищі, формування якого відбувається під безперервним впливом бінарної системи чинників — ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх). Ендогенні фактори відбивають внутрішній ресурсний, управлінський, кадровий, технологічний та інноваційний потенціал суб'єкта господарювання. Екзогенні чинники генеруються поза межами підприємства та обумовлені вектором економічних, правових, політичних і конкурентних трансформацій у макросередовищі.

Дослідження внутрішньої архітектури конкурентоспроможності свідчить про її безпосередню кореляцію з організаційною структурою, параметрами ресурсозабезпечення та рівнем оптимізації управлінських процесів. Одним із ключових ендогенних детермінантів є ефективність системи менеджменту, яка визначається здатністю управлінського апарату приймати стратегічно обґрунтовані рішення, формувати лабільні управлінські структури, адаптивні

до кон'юнктурних коливань, а також превентивно нівелювати потенційні ризики. Раціональний менеджмент у цьому контексті передбачає наявність чіткої диференціації відповідальності, прозорих процедур прийняття рішень, механізмів комплаєнсу та стійких каналів зворотного зв'язку.

Не менш важливу роль у структурі внутрішніх чинників відіграє інноваційний потенціал, що обліковується як здатність підприємства до генерування, трансферу та комерціалізації продуктових, процесних, управлінських і маркетингових інновацій. Інноваційна активність виступає домінантним джерелом формування довгострокових конкурентних переваг і драйвером оперативного реагування на ринкові виклики. Цей процес тісно пов'язаний із кадровим капіталом, оскільки високий рівень кваліфікації та інтелектуально-креативний потенціал персоналу забезпечують зростання продуктивності праці, інтенсифікацію технологічного оновлення, підвищення якісних характеристик продукції чи послуг та загальну гнучкість підприємства в умовах перманентних змін.

Технологічний рівень операційної діяльності безпосередньо залежить від матеріально-технологічного базису, зокрема стану виробничих потужностей, рівня зносу обладнання та ступеня диджиталізації бізнес-процесів. Високотехнологічне забезпечення оптимізує собівартість продукції, скорочує виробничий цикл і гарантує відповідність високим стандартам якості, що підсилюється маркетинговою спроможністю підприємства. Маркетингова діяльність, яка охоплює стратегічне позиціонування, брендинг, диверсифікацію інструментів ціноутворення, комунікаційну політику та оптимізацію дистриб'юторських мереж, забезпечує стабільне розширення ринкової частки та капіталізацію клієнтської бази.

Оцінюючи екзогенні детермінанти конкурентоспроможності, слід зазначити, що вони конструюють середовище функціонування підприємства,

параметри якого перебувають поза зоною його прямого операційного контролю. Першочергове значення тут має ринкова кон'юнктура, яка аналізується через ємність і динаміку ринку, структуру та еластичність попиту, платоспроможність споживачів і фактори сезонності. Зазначені параметри безпосередньо лімітують обсяги збуту, коригують цінові стратегії та визначають кінцевий рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Жорсткі умови та інтенсивність галузевої конкуренції змушують підприємства вдаватися до постійної модернізації та диференціації продукції, причому якщо для великих гравців конкуренція виступає каталізатором інноваційного розвитку, то для суб'єктів малого та середнього бізнесу вона створює додаткові бар'єри через дефіцит інвестиційних і кадрових ресурсів. Вагомим регуляторним фактором у цих умовах виступає інституційне середовище та державна політика. Рівень державної підтримки, що реалізується через податкові преференції, пільгове кредитування, стимулювання експорту, розбудову логістичної інфраструктури та програми цифрової трансформації, суттєво коригує конкурентні позиції підприємств, і роль цього чинника експоненціально зростає в умовах глобалізації та міжнародної інтеграції. Особливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграють конкурентні переваги. Конкурентна перевага — це перевага, яку підприємство має відносно конкурентів і яка дозволяє йому отримувати вищий прибуток або займати більш міцні позиції на ринку. Портер М. виділяє два основних типи конкурентних переваг: лідерство за витратами та диференціацію продукту [12]. Поєднання цих базових типів з різним масштабом ринкової активності формує чотири конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію, сфокусоване лідерство за витратами та сфокусовану диференціацію.

Конкурентні переваги підприємства можуть бути тимчасовими або стійкими. Тимчасові переваги є такими, що можуть бути відтворені конкурентами за відносно короткий проміжок часу. Стійкі конкурентні переваги — це переваги, що складно відтворити або скопіювати, вони базуються на унікальних ресурсах, компетенціях та можливостях підприємства

[18]. Саме стійкі конкурентні переваги є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства — це багатоаспектне поняття, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати на ринку завдяки формуванню та реалізації стійких конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю є складною управлінською функцією, що потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішнє конкурентне середовище .

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризового середовища

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи є особливим видом управлінської діяльності, що потребує специфічних підходів, методів та інструментів. Криза як явище завжди супроводжується різким погіршенням економічної ситуації, зниженням ділової активності, скороченням попиту та посиленням конкурентної боротьби, що суттєво ускладнює підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємств [32].

Поняття «криза підприємства» в науковій літературі трактується по-різному. У широкому розумінні — це будь-яке порушення рівноваги в діяльності підприємства, що загрожує його існуванню. У вузькому значенні — це критичний стан фінансово-господарської діяльності підприємства, що проявляється у неплатоспроможності, загрозі банкрутства та втраті конкурентних позицій [33]. Для цілей даного дослідження будемо використовувати широке розуміння кризи підприємства.

В умовах кризи управління конкурентоспроможністю підприємства набуває ряду специфічних рис. По-перше, відбувається суттєве ускладнення зовнішнього середовища: зростає невизначеність, посилюється нестабільність ринків, змінюється конкурентна структура галузей. По-друге, обмежуються фінансові та матеріальні ресурси підприємства для реалізації конкурентних

стратегій. По-третє, загострюються внутрішні проблеми підприємства, пов'язані з ефективністю використання ресурсів та якістю управлінських рішень [34].

Дослідники виокремлюють кілька типів криз, з якими стикаються підприємства в сучасних умовах: фінансово-економічні кризи, що проявляються у погіршенні фінансового стану підприємств; операційні кризи, пов'язані з порушенням виробничих та збутових процесів; стратегічні кризи, що виникають через невідповідність бізнес-моделі підприємства змінам ринкового середовища [35].

Антикризове управління конкурентоспроможністю передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на збереження та відновлення конкурентних позицій підприємства в умовах кризи. Воно включає: діагностику кризового стану та оцінювання конкурентних позицій підприємства; розроблення антикризової конкурентної стратегії; реалізацію комплексу тактичних заходів; моніторинг результатів та корегування стратегії [36].

В умовах кризи особливого значення набувають такі підходи до управління конкурентоспроможністю, як ресурсний підхід і динамічні здатності. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства як основі конкурентних переваг. В умовах кризи, коли зовнішнє середовище стає вкрай нестабільним, саме унікальні внутрішні ресурси та компетенції стають найнадійнішою основою конкурентних переваг [37].

Вибір конкретної антикризової конкурентної стратегії залежить від типу та глибини кризи, галузевої специфіки, ресурсних можливостей підприємства та характеристик конкурентного середовища. Ефективна стратегія антикризового управління конкурентоспроможністю має бути одночасно реалістичною (враховувати обмежені ресурси підприємства в умовах кризи) та амбітною (визначати чіткі цілі підвищення конкурентних позицій) [40].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою ефективного управління нею. Без об'єктивного і своєчасного визначення рівня конкурентоспроможності неможливо приймати обґрунтовані

управлінські рішення щодо розроблення конкурентних стратегій та їх реалізації. Проте проведення такого оцінювання є складним завданням через багатоаспектність самої категорії конкурентоспроможності та складність вимірювання її окремих складових [20].

У науковій літературі виділяють низку методів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних теоретичних засадах та відрізняються ступенем складності, глибиною аналізу та обсягом необхідної інформації (табл. 1.2). Кожен із розглянутих методичних підходів має власну прикладну цінність і може бути доцільним для використання залежно від мети дослідження, галузевих особливостей, рівня доступності аналітичної інформації, а також ресурсних і методологічних можливостей підприємства. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, сприяють виявленню конкурентних сильних сторін підприємства в контексті ринкового середовища, проте характеризуються високим ступенем суб'єктивності через залежність від вибраних критеріїв оцінювання. Підходи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства й галузі, забезпечують цілісне бачення взаємодії між суб'єктом господарювання та галузевим ринком, однак вимагають значного обсягу статистичних даних, які не завжди є у відкритому доступі.

Таблиця 1. 2

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи	Опис
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Передбачають виявлення ключових характеристик діяльності підприємства, що забезпечують йому конкурентну перевагу порівняно з іншими суб'єктами ринку. Застосовуються для визначення сильних і слабких сторін у контексті конкретного конкурентного середовища
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	орієнтовані на аналіз взаємозв'язку між внутрішнім станом підприємства та загальними тенденціями розвитку галузі. Такі методи дозволяють оцінити рівень відповідності підприємства галузевим стандартам і тенденціям
Методи, засновані на теорії якості товару	Передбачають оцінювання конкурентоспроможності через призму якісних характеристик продукції, її відповідності потребам споживачів, стандартам і технічним вимогам, а також рівня споживчої цінності
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Ґрунтуються на дослідженні ступеня ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. Оцінювання охоплює продуктивність, фінансову стабільність,

	інноваційність та інші параметри, що визначають здатність підприємства витримувати конкурентний тиск
Матричні методи	Включають такі інструменти, як матриця BCG, матриця GE/McKinsey, SWOT-аналіз, SPACE-матриця тощо. Вони дозволяють візуалізувати стратегічне положення підприємства на ринку, зіставити конкурентні позиції та обрати відповідну стратегію розвитку
Інтегральний метод	Передбачає розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності шляхом агрегування низки індикаторів (економічних, фінансових, виробничих, маркетингових тощо), що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Цей метод є одним із найпоширеніших у практичному використанні завдяки своїй універсальності
Методи, засновані на теорії мультиплікатора	Акцентують увагу на впливі зміни одного або кількох ключових факторів на загальний рівень конкурентоспроможності. Використовуються переважно в макроекономічному та інституційному аналізі
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Базуються на оцінюванні ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу, кадрових і технологічних можливостей підприємства як основи для формування довгострокових конкурентних переваг
Методи, засновані на порівнянні з еталоном (бенчмаркінг)	Передбачають зіставлення діяльності підприємства з лідерами галузі або найкращими практиками, що дозволяє ідентифікувати відставання, зони росту та потенційні напрями підвищення конкурентоспроможності

Методичні підходи, зорієнтовані на оцінювання якісних характеристик продукції, виявляють високу аналітичну цінність в умовах інтенсивної конкуренції та значної диференціації товарних ринків. Проте їхнім системним недоліком є обмеженість аналітичного базису через ігнорування інших релевантних компонентів конкурентоспроможності, зокрема рівня інноваційності, ефективності системи управління та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. На противагу їм, концептуальні підходи, побудовані на теорії ефективної конкуренції, дозволяють здійснити комплексний аудит функціонування підприємства, хоча їх практичне застосування супроводжується математичними ускладненнями, пов'язаними з необхідністю багатовимірного аналізу та складного моделювання.

Матричні методи оцінювання вирізняються високою наочністю, зручністю інтерпретації фінальних результатів та чіткою візуалізацією стратегічної позиції підприємства на ринку, що створює надійне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень. Водночас цим методикам притаманна певна статичність, яка нівелює здатність повною мірою враховувати динамічні коливання ринкової кон'юнктури. Інтегральний підхід, що передбачає обчислення узагальненого кількісного показника на основі системи дескрипторів, забезпечує високий рівень узагальнення, проте ступінь об'єктивності отриманих висновків значною мірою детермінується точністю визначення вагових коефіцієнтів та валідністю методів нормалізації вихідних даних.

Інструментарій, заснований на теорії мультиплікатора, дозволяє квантифікувати характер і ступінь впливу змін окремих параметрів на підсумковий рівень конкурентоспроможності. Однак сфера його застосування переважно обмежується макроекономічним аналізом, що знижує його релевантність та ефективність під час дослідження локальних суб'єктів господарювання. Поруч із цим, методи оцінювання стратегічного потенціалу орієнтовані на детермінацію довгострокових перспектив розвитку підприємства, хоча процедура їх реалізації вимагає проведення ретельного внутрішнього моніторингу, результати якого нерідко характеризуються високою часткою суб'єктивізму.

Методи порівняльного аналізу з еталонними підприємствами (бенчмаркінг) уможливлюють ідентифікацію передових галузевих практик та формування стратегічних орієнтирів для підвищення ефективності бізнес-процесів. Проте практична імплементація бенчмаркінгу суттєво ускладнюється чинником інформаційної асиметрії, що виявляється в обмеженому доступі до релевантної та верифікованої інформації щодо операційної діяльності конкуруючих структур.Таким чином, жоден з підходів не є універсальним або вичерпним. Тому для досягнення об’єктивності та комплексності в оцінюванні конкурентоспроможності доцільно застосовувати інтегровані підходи, що

поєднують кількісні й якісні методи аналізу, враховуючи специфіку підприємства та умови зовнішнього середовища.

У сучасних умовах стрімких технологічних змін та зростаючої складності ринкового середовища традиційні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств потребують удосконалення та доповнення інноваційними підходами. Інструменти штучного інтелекту останнім часом знаходять застосування в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. ШІ може революціонізувати створення конкурентних стратегій, обробляючи величезні обсяги даних і надаючи цінну інформацію. ШІ може автоматизувати збір і аналіз даних, дозволяючи компаніям швидше отримувати інформацію та реагувати на зміни на ринку. ШІ впливає на складність підтримки конкурентоспроможності бізнесу в різних сферах. ШІ може підтримувати прийняття рішень і керувати конкурентоспроможністю, аналізуючи ринкові ситуації, дані про конкурентів і фактори, що впливають на конкурентоспроможність. ШІ відіграє вирішальну роль у стратегічному управлінні, допомагаючи виконувати такі завдання, як SWOT-аналіз і формулювання стратегії [10].

Таким чином, для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Вибір конкретних методів оцінювання залежить від мети аналізу, наявної інформаційної бази та специфіки діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкового середовища діяльності ТОВ «Агромашсервіс»

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує ґрунтовного дослідження його організаційно-економічних характеристик, фінансового стану та особливостей функціонування в ринковому середовищі. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності дає змогу визначити наявні конкурентні переваги підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та сформувати напрями подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Агромашсервіс» (код ЄДРПОУ 20576452) — підприємство зареєстроване 15 червня 1994 року та розташоване за адресою: Київська область, Білоцерківський район, селище Ставище, вул. Санаторна, 3. Підприємство здійснює господарську діяльність на ринку матеріально-технічного забезпечення агропромислового комплексу України та спеціалізується на оптовій торгівлі сільськогосподарською технікою, запасними частинами й комплектуючими, а також на наданні послуг з ремонту та технічного обслуговування обладнання.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» доцільно розглядати у контексті загальних тенденцій розвитку ринку агротехнічного забезпечення України, оскільки зовнішнє конкурентне середовище є визначальним чинником формування ринкових позицій підприємства. Ринок оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами та запасними частинами в Україні зазнав суттєвих трансформацій під впливом двох кризових хвиль: пандемічної (2020–2021 рр.) та воєнної (2022–2025 рр.) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ринок агротехнічного забезпечення України: ключові показники 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг ринку с/г техніки, млрд грн	**34,8**	**42,1**	**31,4**	**38,7**	**45,2**	**50,8**
Темп зміни ринку, %	–3,2	+21,0	**–25,4**	+23,2	+16,8	+12,3
Кількість підпр. оптової торгівлі с/г технікою	1 842	1 978	1 421	1 589	1 714	1 810
Імпорт с/г техніки, млрд грн	18,4	23,7	11,2	17,4	22,8	25,4
Частка імпорту у ринку, %	52,9	56,3	35,7	44,9	50,4	50,0
Попит на ТО та ремонт (+до попер. р.), %	+2,1	+3,4	**+28,7**	+18,4	+12,1	+8,7
Середня рентаб. підпр. галузі, %	2,3	2,8	–1,2	1,4	2,1	2,8

*Примітка. * — попередні дані. Джерело: складено за даними Держстату, Мінагро [13; 14]*

Дані таблиці 2.1 свідчать про кардинальну зміну ринкової кон'юнктури у 2022 р.: обсяг ринку с/г техніки скоротився на 25,4%, кількість підприємств галузі зменшилася на 28,2% (з 1 978 до 1 421), а середня рентабельність галузі набула від'ємного значення (–1,2%). Водночас відбулося різке зростання попиту на послуги технічного обслуговування та ремонту (+28,7%), що стало стратегічною нішею для підприємств, які зберегли операційну здатність.

Саме в цьому контексті слід оцінювати той факт, що ТОВ «Агромашсервіс» у 2022 р. зберегло прибутковість і наростило дохід на 9,1% — результат, який суттєво перевищує галузеву динаміку (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Порівняння ключових показників ТОВ «Агромашсервіс» та галузі у 2021–2025 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Темп зростання доходу: ТОВ «Агромашсервіс», %	–0,04	+9,1	+9,7	+13,4	+4,6
Темп зростання ринку, %	+21,0	–25,4	+23,2	+16,8	+12,3
Перевищення / відставання підприємства від ринку, п.п.	–21,0	+34,5	–13,5	–3,4	-7,7
Рентабельність ТОВ «Агромашсервіс», %	2,42	1,88	2,89	2,78	2,72
Середня рентаб. галузі, %	2,80	–1,20	1,40	2,10	2,80
Перевищення над галуззю, п.п.	–0,38	+3,08	+1,49	+0,68	-0,08

* *Розраховано автором на основі [1; 13]*

Порівняльний аналіз таблиці 2.2 наочно демонструє конкурентну стійкість ТОВ «Агромашсервіс» в умовах кризи. У найскладнішому 2022 р. підприємство перевершило ринок на 34,5 п.п. за темпом зростання доходу та показало рентабельність на 3,08 п.п. вище галузевого середнього (яке було від'ємним). Це є прямим свідченням ефективного антикризового управління конкурентоспроможністю та ключовим обґрунтуванням вибору ТОВ «Агромашсервіс» як об'єкта дослідження в контексті теми роботи. У 2023–2024 рр. підприємство поступається темпу зростання ринку, що обумовлено загальним відновленням галузі після кризи та визначає необхідність активізації стратегічних заходів.

Основним видом економічної діяльності підприємства є оптова торгівля сільськогосподарськими машинами, устаткуванням і приладдям. Крім того, підприємство здійснює діяльність у сфері торгівлі автозапчастинами, технічного обслуговування та ремонту промислового обладнання, а також роздрібної торгівлі окремими групами товарів. Таким чином, ТОВ «Агромашсервіс» функціонує як багатопрофільний агротехнічний

дистриб’ютор, поєднуючи торговельну, сервісну та консультаційну діяльність. Така модель функціонування дозволяє підприємству формувати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечувати комплексне обслуговування суб’єктів аграрного бізнесу.

Важливою особливістю підприємства є його належність до категорії мікропідприємств. Упродовж 2021–2025 рр. середньооблікова чисельність персоналу залишалася стабільною та становила 7 осіб. Відповідно до положень Господарського кодексу України підприємство відповідає критеріям мікропідприємства за чисельністю працівників та обсягами господарської діяльності. Незважаючи на незначні масштаби діяльності, підприємство характеризується стабільними фінансовими результатами та демонструє позитивну динаміку основних показників розвитку [2].

З метою оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства проведено аналіз його фінансово-економічного стану на основі даних офіційної фінансової звітності за 2021–2025 рр. Інформаційною базою дослідження виступили форми фінансової звітності № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», оприлюднені відповідно до вимог чинного законодавства України у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності [1].

Дослідження фінансових показників підприємства дозволяє оцінити ефективність його діяльності, рівень фінансової стійкості, прибутковості та ділової активності, а також визначити потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій на ринку агротехнічного забезпечення. Особливої актуальності такий аналіз набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання конкуренції на ринку сільськогосподарської техніки та необхідності постійного вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Агромашсервіс» за 2020–2025 рр.*

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	12 829	12 825	13 986	15 341	17 399	18 195
Темп зміни доходу, %	–	–0,04	+9,1	+9,7	+13,4	+4,6
Чистий прибуток, тис. грн	486,3	310,2	263,5	444,1	484,5	495,4
Рентабельність продажів, %	3,79	2,42	1,88	2,89	2,78	2,72
Активи (валюта балансу), тис. грн	4 404	4 687	4 987	5 427	6 113	6 551
Власний капітал, тис грн	4 281	4 592	4 855	5 299	5 784	6 279
Зобов'язання, тис. грн	122,7	95,7	131,7	128,0	329,8	271,5
Коеф. фінансової автономії	0,97	0,98	0,97	0,98	0,95	0,96
ROA (прибуток/активи), %	11,0	6,6	5,3	8,2	7,9	7,6
ROE (прибуток/ВК), %	11,4	6,8	5,4	8,4	8,4	7,9
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	–	1 832	1 998	2 192	2 486	2 599

* *Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агромашсервіс» [1; 2]*

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.1, дає підстави зробити низку висновків щодо рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» та ефективності його господарської діяльності впродовж досліджуваного періоду.

Передусім слід відзначити позитивну динаміку доходу підприємства. Упродовж 2020–2025 рр. обсяг чистого доходу від реалізації продукції та послуг зріс на 41,8 %, збільшившись з 12,8 млн грн до 18,2 млн грн. Найбільш суттєве зростання було зафіксовано у 2024 році, коли темп приросту доходу становив 13,4 %. Така тенденція свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення обсягів реалізації та здатність ефективно реагувати на зміни кон’юнктури аграрного ринку.

Водночас проведений аналіз свідчить про суттєвий вплив кризових явищ на результати діяльності підприємства та його подальшу адаптацію до змін зовнішнього середовища (рис. 2.1.).

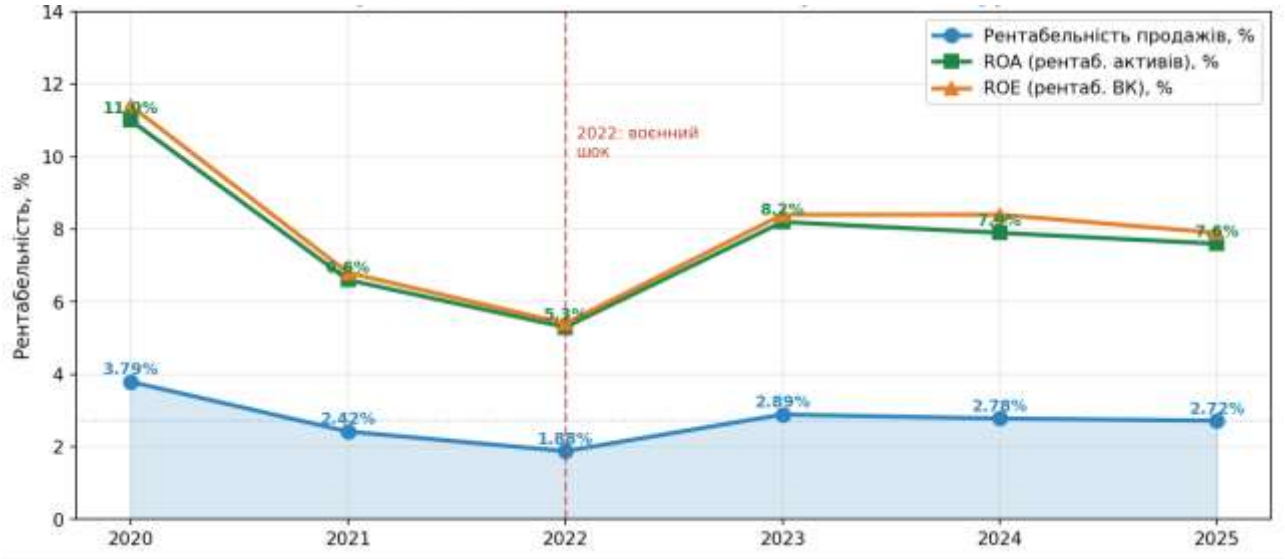


Рис. 2.1 .Динаміка рентабельності ТОВ «Агромашсервіс» 2020 -2025 рр. [1; 2]

У 2020 році підприємство демонструвало найкращі фінансові результати за досліджуваний період. Рентабельність продажів становила 3,79 %, а показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) перебували на рівні близько 11 %, що свідчило про достатньо ефективне використання ресурсів та високий рівень прибутковості бізнесу.

У 2021 році спостерігалося погіршення всіх показників рентабельності. Рентабельність продажів знизилася до 2,42 %, а показники ROA та ROE — до 6,6–6,8 %. Така динаміка може бути пов’язана зі зростанням витрат на закупівлю продукції, логістику та загальним погіршенням економічної кон’юнктури.

Найбільш критичним для підприємства став 2022 рік, що збігся з початком повномасштабної війни. Як видно з графіка, усі показники рентабельності досягли мінімальних значень за весь аналізований період. Рентабельність продажів скоротилася до 1,88 %, а рентабельність активів і власного капіталу — до 5,3 %. Це свідчить про суттєве зростання операційних витрат, порушення логістичних зв’язків, скорочення платоспроможного попиту

та загальне погіршення умов ведення бізнесу. Водночас підприємство зберегло прибутковість діяльності, що є важливим свідченням його фінансової стійкості та адаптивності до кризових умов.

Починаючи з 2023 року спостерігається відновлення ефективності діяльності. Рентабельність продажів зросла до 2,89 %, а показники ROA та ROE підвищилися до 8,2 %. Це свідчить про успішну адаптацію підприємства до нових умов господарювання, стабілізацію витрат та поступове відновлення попиту на продукцію і послуги.

У 2024–2025 рр. показники рентабельності залишалися відносно стабільними. Рентабельність продажів коливалася в межах 2,72–2,78 %, тоді як рентабельність активів та власного капіталу становила 7,6–7,9 %. Незважаючи на незначне зниження порівняно з 2023 роком, ці значення суттєво перевищують рівень кризового 2022 року, що підтверджує закріплення позитивних тенденцій у діяльності підприємства.

Особливу увагу привертає майже повне співпадіння кривих ROA та ROE протягом усього досліджуваного періоду. Це пояснюється надзвичайно високим рівнем фінансової автономії підприємства та практичною відсутністю позикового капіталу. За таких умов ефективність використання активів майже повністю трансформується в ефективність використання власного капіталу, що є характерною ознакою фінансово незалежних підприємств.

Важливим показником конкурентоспроможності підприємства є рівень його фінансової незалежності (рис. 2.2.). Значення коефіцієнта автономії протягом аналізованого періоду перебувало в межах 0,95–0,98, що характеризує надзвичайно високий рівень забезпеченості власним капіталом та мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Така структура капіталу суттєво знижує фінансові ризики та створює додаткові передумови для забезпечення стабільності діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності [4].

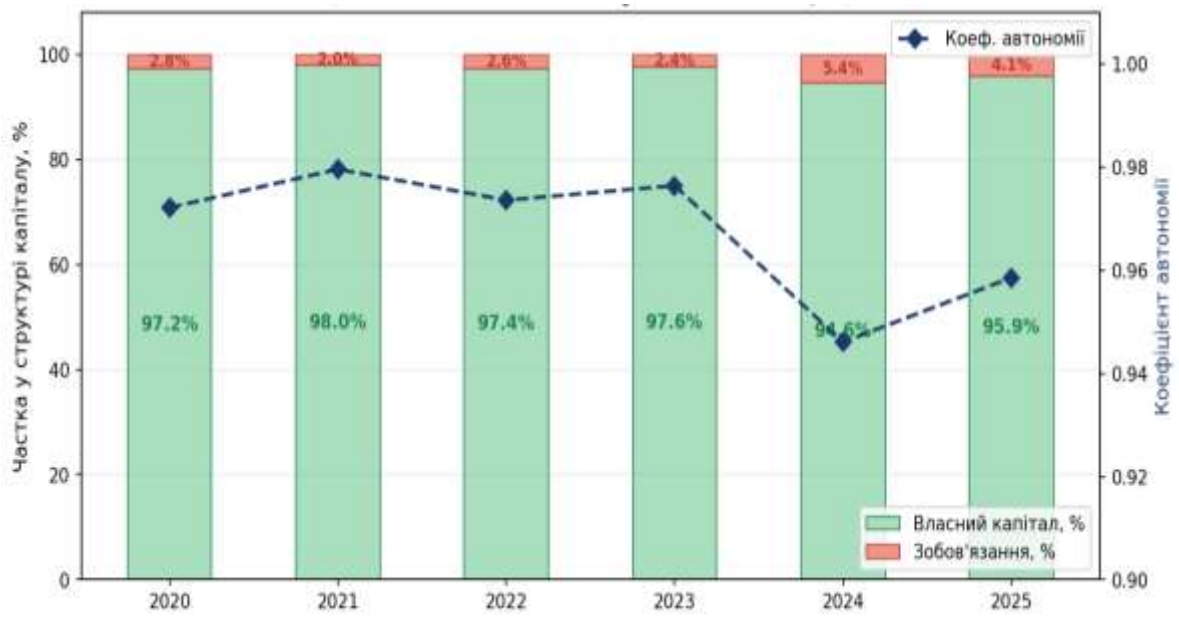


Рис. 2.2. Структура капіталу ТОВ «Агромашсервіс», 2020-2025 рр. [1]

Рисунок 2.2 ілюструє структуру капіталу підприємства: частка власного капіталу становить 95–98% балансу протягом усього аналізованого горизонту. Навіть у 2024 р., коли зобов'язання зросли до максимальних 329,8 тис. грн (можливо, через часткове використання кредиторської заборгованості для поповнення оборотних коштів), коефіцієнт автономії залишився на рівні 0,95. Власний капітал зростає виключно за рахунок реінвестованого прибутку — з 4 281 до 6 279 тис. грн (+46,7%) за 2020–2025 рр. [4].

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз фінансової стійкості ТОВ «Агромашсервіс» та нормативних значень*

Коефіцієнт / норматив	2021	2022	2023	2024	2025
Фінансової автономії (норма ≥ 0,5)	0,98	0,97	0,98	0,95	0,96
Фінансової залежності (норма ≤ 0,5)	0,02	0,03	0,02	0,05	0,04
Фінансового ризику (норма ≤ 1,0)	0,021	0,027	0,024	0,057	0,043
Маневреності ВК (норма 0,2–0,5)	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Покриття зобов'язань (ЧП/Зоб.)	3,24	2,00	3,47	1,47	1,82

**Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Агромашсервіс» [1]*

Значення всіх показників фінансової стійкості (таблиця 2.3) суттєво перевищують нормативні, що підтверджує абсолютну фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт покриття зобов'язань (відношення чистого прибутку до зобов'язань) у 2023 р. сягав 3,47 — тобто підприємство щорічно заробляє більше трьох розмірів своїх зобов'язань. Це є унікальною перевагою в умовах воєнної кризи і забезпечує надійну конкурентну позицію [4].

Крім того, позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці персоналу (рис. 2.3.). За період 2021–2025 рр. показник доходу в розрахунку на одного працівника збільшився на 41,9 %. Враховуючи, що чисельність персоналу підприємства протягом усього періоду залишалася незмінною та становила 7 осіб, таке зростання свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення організації праці та покращення результативності господарської діяльності загалом.

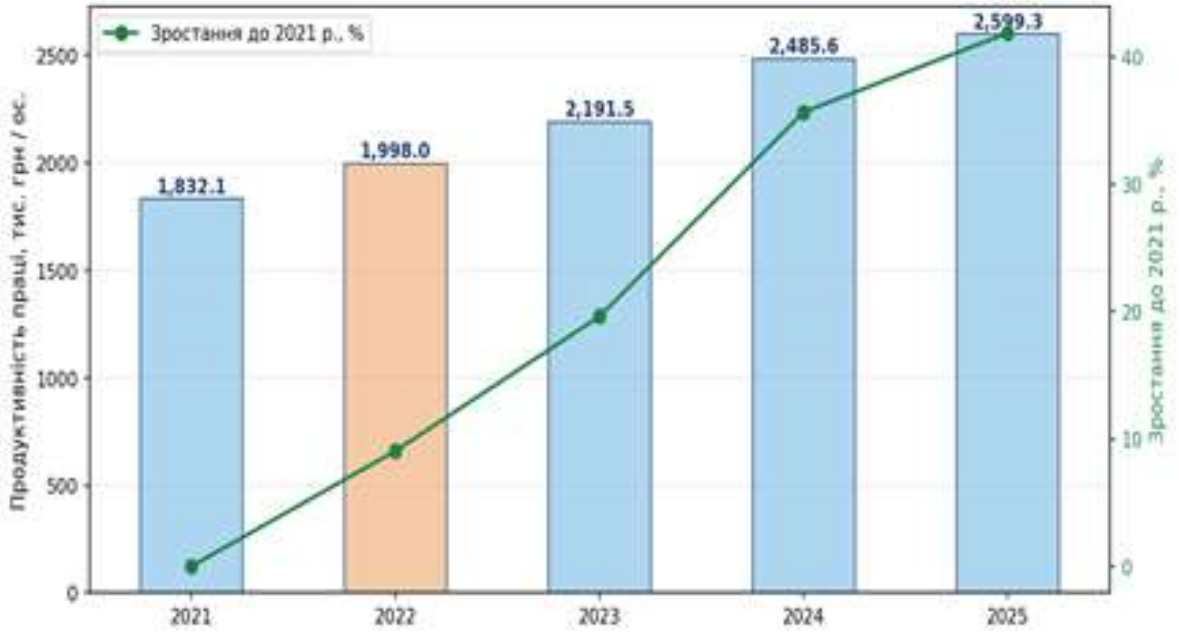


Рис. 2.3. Продуктивність праці та її динаміка ТОВ «Агромашсервіс», 2021-2025 рр. [1; 2]

Динаміка продуктивності праці (рис. 2.3.) демонструє стабільне зростання: з 1 832 тис. грн/ос. у 2021 р. до 2 599 тис. грн/ос. у 2025 р. (+41,9%). Особливо показовим є збереження темпу зростання навіть у 2022 р. (+9,0% до 2021 р.) — попри воєнний шок. Це пояснюється адаптивністю торговельно-посередницького бізнесу: підприємство змогло переорієнтувати асортимент та

зберегти оборотність завдяки зростаючому попиту на запчастини та обслуговування [5].

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують наявність у ТОВ «Агромашсервіс» достатнього потенціалу для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Стабільне зростання доходів, високий рівень фінансової автономії, збереження прибутковості навіть в умовах воєнних викликів та підвищення продуктивності праці формують основу для подальшого розвитку підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

2.2. Діагностика конкурентоспроможності та оцінка системи управління ринковими перевагами ТОВ «Агромашсервіс»

З метою здійснення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» використано методику «спідометра конкурентоспроможності підприємства», яка базується на інтегральному підході до оцінювання ключових аспектів діяльності суб’єкта господарювання. Зазначена методика передбачає визначення системи кількісних критеріїв, що характеризують фінансову стійкість, прибутковість, ділову активність, ефективність використання ресурсів та ринкові позиції підприємства.

Для забезпечення порівнянності результатів кожен із шести оціночних критеріїв було нормовано за десятибальною шкалою, де значення відображають рівень досягнення відповідних показників від найнижчого до найвищого рівня конкурентоспроможності. Бальна оцінка сформована на основі фактичних даних фінансової звітності підприємства та розрахованих фінансово-економічних показників, що дозволяє об’єктивно оцінити сильні та слабкі сторони його діяльності.

Використання методики «спідометра конкурентоспроможності» забезпечує можливість візуалізації результатів оцінювання, виявлення диспропорцій у розвитку окремих складових конкурентного потенціалу та

визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати проведених розрахунків наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» за критеріями (шкала 1–10)*

Критерій КСП	Вага	Бал 2022	Бал 2025	Зважений бал 2025	Обґрунтування
Темп зростання доходу	0,20	5	4	0,80	Зростання +4,6% — нижче середнього по ринку
Рентабельність продажів	0,20	2	3	0,60	2,72% — нижче норми для торгівлі (5–8%)
Фінансова стійкість	0,20	9	10	2,00	КА = 0,96 — максимальна незалежність
Продуктивність праці	0,15	6	8	1,20	+41,9% за 2021–2025 рр. — сильна позиція
Накопичення власного капіталу	0,15	6	9	1,35	+46,7% за 6 років — стабільне накопичення
Стабільність персоналу та процесів	0,10	9	10	1,00	7 осіб без ротації протягом 5 років
ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК КСП	1,00	5,4	6,95	6,95	Відновлення КСП після кризи 2022 р.

**Розраховано автором на основі [6; 7]*

Як свідчать дані таблиці 2.4, найвищі оцінки підприємство отримало за показниками фінансової стійкості та стабільності персоналу. Значення коефіцієнта автономії на рівні 0,96 забезпечило максимальну оцінку за критерієм фінансової незалежності, що свідчить про мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування та високий рівень захищеності від фінансових ризиків. Аналогічно, відсутність кадрової плинності та незмінність чисельності працівників протягом досліджуваного періоду характеризують стабільність

внутрішніх бізнес-процесів і сприяють збереженню організаційного потенціалу підприємства.

Високі результати також зафіксовано за критеріями продуктивності праці та накопичення власного капіталу. Зростання продуктивності праці на 41,9 % протягом 2021–2025 рр. свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення результативності діяльності підприємства. Водночас збільшення обсягу власного капіталу на 46,7 % є підтвердженням фінансової стабільності та здатності підприємства забезпечувати розвиток переважно за рахунок внутрішніх джерел фінансування.

Разом із тим найнижчі оцінки отримано за показниками темпів зростання доходу та рентабельності продажів. Незважаючи на позитивну динаміку доходів, приріст обсягу реалізації у 2025 році становив лише 4,6 %, що є нижчим за середньогалузеві показники розвитку агротехнічного ринку. Крім того, рівень рентабельності продажів у розмірі 2,72 % свідчить про обмежені можливості формування прибутку порівняно із середніми показниками підприємств торговельної сфери, для яких нормативним вважається рівень 5–8 %.

Сумарний зважений бал за результатами оцінювання становить 6,95 із 10 можливих, що дозволяє охарактеризувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» як достатньо високий. Отриманий результат свідчить про наявність у підприємства стійких конкурентних переваг, насамперед у сфері фінансової незалежності, кадрової стабільності та ефективності використання ресурсів. Водночас для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні прибутковості діяльності, розширенні клієнтської бази та прискоренні темпів зростання обсягів реалізації продукції та послуг.

Для системного розуміння зовнішніх чинників конкурентоспроможності проведено PEST-аналіз, результати якого систематизовано у таблиці 2.4. [8].

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «Агромашсервіс» в умовах кризи 2022–2025 рр.*

Група	Фактор	Прояв	Вплив на КСП
P	Воєнний стан	смт Ставище — поза зоною бойових дій; ускладнення логістики; міграція клієнтів-фермерів на схід країни	Помірний негативний: часткова втрата клієнтів 2022 р.
	Держ. підтримка АПК	Пільгові кредити на техніку; дотації на запчастини для с/г виробників — стимул до закупівель	Позитивний: зростання платоспроможного попиту
	Євроінтеграція	Нові канали постачання техніки зі стандартами ЄС; доступ до євростандартних запчастин	Можливість диверсифікації асортименту
E	Інфляція: ІСЦ 26,6% (2022)	Подорожчання с/г техніки та запчастин; номінальна виручка зростає, реальна — ні	Нейтральний: ціна зростає, обсяг — ні
	Девальвація гривні (+56% до USD)	Imпортні запчастини подорожчали на 30–50%; тиск на маржу оптового торговця	Негативний: ключова загроза рентабельності
	Зростання попиту на ТО та ремонт	Аграрії відкладають купівлю нової техніки → зростає попит на запчастини і сервіс	Позитивний для профілю діяльності підприємства
S	Дефіцит кадрів	Мобілізація механізаторів і техніків в регіоні — дефіцит для клієнтів, але персонал підприємства стабільний	Нейтральний для підприємства (7 ос. без змін)
	Зміна поведінки покупців	Перехід до ремонту замість купівлі; попит на відновлювані деталі та вживану техніку	Відповідає профілю діяльності підприємства
T	Цифровізація торгівлі	OLX Agro, онлайн-магазини запчастин, маркетплейси набирають ринкову частку	Загроза: традиційна модель збуту поступово втрачає позиції
	Нові стандарти техніки	Stage V, GPS-трекінг, точне землеробство — нові асортиментні ніші	Нова ринкова можливість для диверсифікації

**Складено автором [1; 3; 8]*

Для визначення впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» було проведено PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати та оцінити політичні, економічні, соціальні та

технологічні фактори, що формують умови функціонування підприємства. Використання даного інструменту є особливо актуальним в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю та структурними змінами на ринку агротехнічного забезпечення.

Результати PEST-аналізу, наведені у таблиці 2.4, свідчать про те, що найбільший вплив на діяльність підприємства протягом 2022–2025 рр. мали політичні та економічні чинники. Запровадження воєнного стану призвело до порушення логістичних ланцюгів, часткової втрати клієнтської бази та загального зниження ділової активності в аграрному секторі. Водночас розташування підприємства поза зонами активних бойових дій дозволило уникнути безпосередніх виробничих втрат і зберегти безперервність господарської діяльності.

Серед політичних факторів позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства справили державні програми підтримки агропромислового комплексу, зокрема механізми пільгового кредитування та фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Такі заходи сприяли збереженню платоспроможного попиту на техніку, запасні частини та сервісні послуги. Крім того, поглиблення євроінтеграційних процесів створює додаткові можливості для розширення асортименту продукції за рахунок співпраці з європейськими постачальниками та впровадження сучасних технічних рішень.

Суттєвий вплив на результати діяльності підприємства мали економічні фактори. Високі темпи інфляції та девальвація національної валюти спричинили зростання вартості імпортної техніки та комплектуючих, що негативно вплинуло на рівень рентабельності діяльності. Разом із тим зміна структури попиту на аграрному ринку сприяла збільшенню потреби в ремонті та технічному обслуговуванні наявної техніки, оскільки багато сільськогосподарських підприємств відклали придбання нових машин через обмежені фінансові можливості. Така тенденція стала додатковим джерелом

доходів для ТОВ «Агромашсервіс» та сприяла зміцненню його ринкових позицій.

Соціальні фактори характеризуються насамперед дефіцитом кваліфікованих кадрів унаслідок міграційних процесів та мобілізації працездатного населення. Однак для досліджуваного підприємства цей фактор не мав критичного значення, оскільки чисельність персоналу залишалася стабільною протягом усього аналізованого періоду. Водночас зміна споживчої поведінки клієнтів, орієнтованої на ремонт та модернізацію наявної техніки замість придбання нової, загалом відповідає профілю діяльності підприємства та створює додаткові можливості для розвитку сервісного напряму.

Технологічні фактори мають як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. З одного боку, активний розвиток електронної комерції та цифрових каналів збуту посилює конкуренцію з боку онлайн-магазинів і маркетплейсів, що поступово змінюють традиційні моделі реалізації запасних частин та обладнання. З іншого боку, поширення сучасних технологій у сільському господарстві, зокрема систем точного землеробства, GPS-моніторингу та нових екологічних стандартів техніки, формує перспективні напрями диверсифікації асортименту та розширення ринкової присутності підприємства.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Агромашсервіс» характеризується високим рівнем динамічності та неоднозначним впливом окремих факторів на конкурентоспроможність підприємства. Незважаючи на наявність значних зовнішніх ризиків, підприємство зберігає потенціал для подальшого розвитку завдяки фінансовій стійкості, гнучкості бізнес-моделі та здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

SWOT-аналіз (табл. 2.5) систематизує внутрішні та зовнішні чинники, що визначають конкурентоспроможність ТОВ «Агромашсервіс» у 2025 р. [9].

З метою визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» проведено SWOT-аналіз, який

дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив факторів зовнішнього середовища. Даний метод є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, оскільки дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості й загрози, що формуються на ринку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Агромашсервіс» (2025 р.) в контексті управління конкурентоспроможністю*

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	**СЛАБКІ СТОРОНИ (W)**
S1. Стабільне зростання доходу: +41,8% за 2020–2025 рр. S2. Надвисока фінансова стійкість: КА = 0,96, відсутність боргів S3. Стабільний кваліфікований персонал (7 ос., без ротації 5 років) S4. 30+ років на ринку — сформована клієнтська база і репутація S5. Широкий асортимент КВЕД: торгівля + ремонт = комплексна пропозиція S6. Продуктивність праці +41,9% за 2021–2025 рр.	W1. Низька рентабельність 1,88–3,79% — вразливість до цінових шоків W2. Мікромасштаб: 7 осіб, ~18 млн грн — обмежені ресурси зростання W3. Відсутність цифрового каналу збуту (сайт, онлайн-торгівля) W4. Залежність від імпортних запчастин (девальваційний ризик) W5. Суто посередницька модель — відсутність власного виробництва W6. Низький статутний капітал (23 600 грн) — слабкий формальний базис
МОЖЛИВОСТІ (O)	**ЗАГРОЗИ (T)**
O1. Відновлення АПК: держпрограми субсидій на техніку і ремонт O2. Зростаючий ринок ТО/ремонту (ремонт > купівля нової техніки) O3. Вихід на онлайн-торгівлю (OLX Agro, власний інтернет-магазин) O4. Розширення географії: Черкаська, Вінницька, Кіровоградська обл. O5. Нові ніші: запчастини до техніки ЄС-стандартів (після євроінтеграції)	T1. Конкуренція великих дилерів та онлайн-агрегаторів T2. Подальша девальвація — здорожчання імпортних запчастин T3. Скорочення малих фермерів через консолідацію аграрного ринку T4. Мобілізація персоналу — ризик втрати ключових фахівців T5. Загострення воєнної ситуації в регіоні збуту

** Складено автором на основі аналізу звітності та ринкового середовища*

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у ТОВ «Агромашсервіс» низки вагомих конкурентних переваг. Насамперед до них належать стабільне зростання доходів, високий рівень фінансової незалежності, відсутність суттєвого боргового навантаження та ефективне використання трудових ресурсів. Важливим фактором конкурентоспроможності є також

тривалий період функціонування підприємства на ринку, що сприяв формуванню стійкої клієнтської бази та позитивної ділової репутації. Додатковою перевагою виступає поєднання торговельної та сервісної діяльності, що забезпечує комплексне обслуговування клієнтів та підвищує їхню лояльність.

Водночас аналіз виявив і певні внутрішні обмеження розвитку підприємства. Зокрема, відносно низький рівень рентабельності діяльності знижує можливості накопичення фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів. Невеликі масштаби діяльності та обмежена чисельність персоналу також стримують потенціал розширення бізнесу. Слабкою стороною є недостатній рівень цифровізації збутової діяльності, що може призводити до втрати частини потенційних клієнтів в умовах активного розвитку електронної комерції. Крім того, залежність від імпортних комплектуючих підвищує чутливість підприємства до валютних коливань та змін зовнішньоекономічної кон’юнктури.

Дослідження зовнішнього середовища дозволило виявити значні можливості для подальшого розвитку підприємства. Однією з ключових передумов зміцнення конкурентних позицій є державна підтримка аграрного сектору, яка стимулює попит на сільськогосподарську техніку, запасні частини та сервісні послуги. Перспективним напрямом розвитку є також зростання попиту на ремонт і технічне обслуговування техніки, що пов’язано зі зменшенням купівельної активності аграрних підприємств щодо нових машин. Важливі можливості відкриваються завдяки цифровізації каналів збуту, розширенню географії діяльності та освоєнню нових сегментів ринку, пов’язаних із постачанням комплектуючих до сучасної техніки європейського виробництва.

Разом з тим на конкурентоспроможність підприємства продовжують впливати суттєві зовнішні ризики. Найбільш значущими загрозами залишаються посилення конкуренції з боку великих дилерських мереж та онлайн-платформ, подальша девальвація національної валюти, скорочення

кількості малих фермерських господарств унаслідок концентрації аграрного виробництва, а також ризики, пов’язані з воєнним станом та мобілізаційними процесами. Реалізація зазначених загроз може негативно позначитися як на обсягах реалізації продукції, так і на забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

Таким чином, результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Агромашсервіс» володіє достатнім внутрішнім потенціалом для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Водночас подальше підвищення конкурентоспроможності потребує реалізації заходів, спрямованих на цифрову трансформацію бізнес-процесів, розширення каналів збуту, підвищення рівня прибутковості діяльності та диверсифікацію асортименту продукції відповідно до сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору.

Переважання сильних сторін і можливостей над слабкими сторонами та загрозами свідчить про сприятливі передумови для реалізації стратегії зростання та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Агромашсервіс» на регіональному ринку агротехнічного забезпечення.

Проведений комплексний аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Агромашсервіс» характеризується достатньо високим рівнем конкурентоспроможності та здатністю ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Результати дослідження свідчать, що підприємство успішно адаптувалося до негативних наслідків воєнної кризи 2022 р., зберігши прибутковість діяльності, кадровий потенціал та сформовану клієнтську базу. Незважаючи на складні економічні умови, підприємству вдалося забезпечити подальше зростання доходів, однак рівень рентабельності досі не досяг показників довоєнного періоду. Це свідчить про переважання стратегії утримання та захисту ринкових позицій над стратегією активної ринкової експансії [10]. Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Агромашсервіс» є високий рівень фінансової незалежності. Значення коефіцієнта автономії на рівні 0,96 та відсутність суттєвих боргових зобов’язань забезпечують підприємству значну фінансову стійкість в умовах

воєнного стану, інфляційних процесів та високої вартості кредитних ресурсів, яка в окремі періоди досягала 22–25 %. За таких умов підприємство має суттєві переваги порівняно з конкурентами, діяльність яких значною мірою залежить від залученого капіталу та кредитного фінансування [11].

Разом із тим дослідження дозволило виявити низку факторів, які можуть стримувати подальше зростання конкурентоспроможності підприємства. Насамперед це стосується недостатнього рівня цифровізації збутової діяльності. Відсутність власного інтернет-магазину та сучасних електронних каналів взаємодії зі споживачами обмежує можливості залучення нових клієнтів і розширення ринкової присутності. В умовах активного розвитку онлайн-торгівлі аграрними запчастинами та зростання популярності спеціалізованих маркетплейсів традиційна модель реалізації продукції поступово втрачає ефективність. У зв’язку з цим цифрова трансформація збутової діяльності повинна розглядатися як один із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства у 2025–2027 рр. [12].

Водночас проведений аналіз свідчить про наявність значного потенціалу подальшого розвитку та масштабування діяльності підприємства. Стабільне зростання власного капіталу, обсяг якого у 2025 р. досяг 6,28 млн грн, у поєднанні з відсутністю боргового навантаження створює сприятливі передумови для залучення додаткових інвестиційних ресурсів без істотного погіршення фінансової стійкості. Це відкриває можливості для розширення асортименту продукції, виходу на нові регіональні ринки, розвитку сервісного напряму діяльності та впровадження цифрових каналів збуту. Отже, подальше зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Агромашсервіс» доцільно пов’язувати з реалізацією стратегії помірного зростання, яка поєднуватиме збереження фінансової стабільності з активізацією інноваційних та маркетингових інструментів розвитку.

Результати оцінювання свідчать про покращення конкурентного профілю ТОВ «Агромашсервіс» упродовж 2022–2025 рр. Інтегральний індекс конкурентоспроможності зріс з 5,4 до 6,95 бала, що характеризує підприємство

як фінансово стійкого учасника ринку з достатнім потенціалом подальшого розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зведена оцінка конкурентного профілю ТОВ «Агромашсервіс» (2022 та 2025)

Виміри конкурентоспроможності	Бал 2022 (1–10)	Бал 2025 (1–10)	Зміна
Фінансова стійкість та незалежність	9	10	+1
Стабільність персоналу	9	10	+1
Продуктивність праці	6	8	+2
Накопичення власного капіталу	6	9	+3
Темп зростання доходу	5	4	–1
Рентабельність продажів	2	3	+1
Цифрова присутність та онлайн-збут	1	1	0
Диверсифікація ринків збуту	4	4	0
ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС КСП (зважений)	**5,4**	**6,95**	**+1,55**

Найвищі оцінки отримали показники фінансової автономії та стабільності персоналу. Це підтверджує наявність стійких конкурентних переваг, пов'язаних із низькою залежністю від зовнішнього фінансування та збереженням кадрового потенціалу в умовах воєнного стану.

Найбільше покращення зафіксовано за показником накопичення власного капіталу (+3 бали), що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. Водночас найпроблемнішою сферою залишається рентабельність діяльності, рівень якої залишається нижчим за середньогалузеві значення для підприємств оптової торгівлі сільськогосподарською технікою та комплектуючими.

Окремої уваги потребує показник темпів зростання доходу, який у 2025 році дещо погіршився порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про поступове насичення локального ринку та необхідність активізації

маркетингової діяльності, розширення клієнтської бази та виходу на нові регіональні ринки.

Загалом результати оцінювання підтверджують, що конкурентоспроможність ТОВ «Агромашсервіс» базується переважно на фінансовій стійкості, кадровій стабільності та ефективному використанні ресурсів, тоді як основними напрямами її подальшого підвищення повинні стати зростання прибутковості діяльності, розширення ринків збуту та цифровізація взаємодії з клієнтами.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

На основі результатів аналізу, проведеного в попередньому розділі, розробимо антикризову стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» . Ця стратегія має враховувати специфіку кризової ситуації, ресурсні можливості підприємства та перспективні ринкові тенденції [21].

Методологічною основою розроблення антикризової конкурентної стратегії є концепція стратегічних альтернатив. Відповідно до неї підприємство обирає стратегію зі спектра можливих варіантів, ґрунтуючись на результатах SWOT-аналізу та оцінюванні ресурсного потенціалу. Для ТОВ «Агромашсервіс» розглянемо три альтернативні стратегії: стратегію концентрованого зростання, стратегію скорочення витрат та стратегію диверсифікації [22].

Стратегія концентрованого зростання передбачає зосередження ресурсів підприємства на зміцненні позицій у наявних ринкових сегментах та розширенні ринкової частки. Вона базується на існуючих конкурентних перевагах підприємства у сфері якості та сервісу і спрямована на їх подальший розвиток. Перевагою цієї стратегії є мінімальний ризик та відносно невисокі інвестиційні потреби; недоліком — обмежені можливості зростання в умовах скорочення загального обсягу ринку [23].

Стратегія скорочення витрат передбачає оптимізацію виробничих та управлінських процесів з метою підвищення цінової конкурентоспроможності продукції. В умовах кризи, коли покупці більш чутливі до ціни, ця стратегія може забезпечити конкурентну перевагу. Проте вона несе ризик погіршення якості та рівня сервісу, які є ключовими конкурентними перевагами підприємства [24].

Стратегія диверсифікації передбачає розширення продуктового портфеля та/або вихід на нові ринки з метою зниження залежності від кризового стану основного ринку. Для ТОВ «Агромашсервіс» вона може проявлятися у виході на ринки інших галузей промисловості (наприклад, будівельна, аграрна) або на зовнішні ринки (ринки ЄС). Ця стратегія має значний потенціал, але потребує суттєвих інвестицій та часу на реалізацію [25].

За результатами аналізу стратегічних альтернатив пропонується для ТОВ «Агромашсервіс» комбінована антикризова стратегія, яка поєднує елементи всіх трьох розглянутих альтернатив. Вона включає три взаємопов'язані складові: стратегію утримання та зміцнення позицій на основних ринках (концентрований розвиток), стратегію підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат, стратегію поступової диверсифікації в нові ринкові сегменти [26].

Розроблена антикризова конкурентна стратегія ТОВ «Агромашсервіс» ґрунтується на чотирьох стратегічних пріоритетах.

1. «Цифровий продукт»: розроблення та просування нового покоління обладнання з цифровим управлінням та можливостями IIoT-інтеграції.

2 «Сервісна перевага»: поглиблення диференціації через розвиток комплексної системи сервісного обслуговування, включаючи дистанційний моніторинг та предиктивне технічне обслуговування [27].

3. «Локалізація постачання»: зменшення залежності від імпортних комплектуючих через розвиток партнерства з вітчизняними постачальниками та налагодження альтернативних ланцюгів постачання.

4. «Нові ринки»: вихід на ринки агропромислового та будівельного обладнання, а також поступове освоєння ринків країн ЄС у партнерстві з місцевими дистриб'юторами [28].

Для реалізації антикризової конкурентної стратегії розроблено стратегічну карту, яка відображає взаємозв'язки між стратегічними цілями у чотирьох перспективах збалансованої системи показників: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Ключові

стратегічні цілі: у фінансовій перспективі — відновлення ринкової частки до 15% та підвищення рентабельності до 14% протягом 2025-2026 рр.; у клієнтській — підвищення індексу задоволеності клієнтів (CSI) до 85% та залучення 20 нових клієнтів; у перспективі внутрішніх процесів — скорочення виробничих витрат на 10%, впровадження 3 нових продуктів; у перспективі навчання — підвищення цифрових компетенцій 70% персоналу [29].

Важливим елементом антикризової конкурентної стратегії є управління ризиками її реалізації. Основними ризиками є: погіршення макроекономічної ситуації, що може знизити платоспроможний попит; загострення конкуренції; нестача фінансових ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив. Для мінімізації цих ризиків передбачено: формування резервного фонду, поетапна реалізація стратегії з можливістю коригування, диверсифікація ринків збуту [30].

Пріоритетним завданням суб'єкта господарювання в умовах ескалації кризових явищ постає розробка та імплементація конкурентної стратегії, що визначає параметри його адаптивної взаємодії з ринковими контрагентами. За результатами комплексної діагностики фінансового стану, оцінювання економічного потенціалу та дослідження профілю ключових конкурентів формується стратегічний базис, орієнтований на генерацію стійких ринкових переваг, нарощування ресурсних спроможностей та зміцнення фінансової стабільності. В архітектурі антикризового менеджменту управління конкурентною поведінкою спирається на збалансовану стратегічну доктрину, яка консолідує управлінські зусилля керівництва задля досягнення цільових параметрів ефективності в усіх сферах функціонування підприємства та визначає релевантний інструментарій ведення конкурентної боротьби.

Функціональний потенціал конкурентної стратегії в контексті антикризового управління реалізується через систему взаємопов'язаних векторів дії. Передусім вона забезпечує проактивне та своєчасне реагування на деструктивні трансформації в макроекономічному, галузевому та інституційному середовищах. Поруч із цим, обґрунтування ринкових заходів і

підходів дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги, здатні нівелювати негативний екзогенний тиск. Важливим елементом виступає також синергетична інтеграція стратегічних ініціатив функціональних підрозділів суб'єкта господарювання, що гарантує раннє виявлення латентних кризових ознак та оперативну локалізацію деструктивних процесів на мікрорівні.

Зрештою, конкурентна стратегія виступає дієвим інструментом розв'язання специфічних стратегічних дилем, пов'язаних із траєкторією розвитку підприємства в межах антикризових програм. Вона дозволяє чітко визначити механізми протидії ринковому тиску, траєкторії ведення конкурентного суперництва та шляхи максимізації адаптаційної спроможності, що є критично важливим для відновлення ринкової рівноваги й забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання.

Аналіз наукових праць виявив, що існують різні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, що дозволило узагальнити різні точки зору та запропонувати авторський підхід до формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління, основні етапи якого наведені на рис. 3.1.

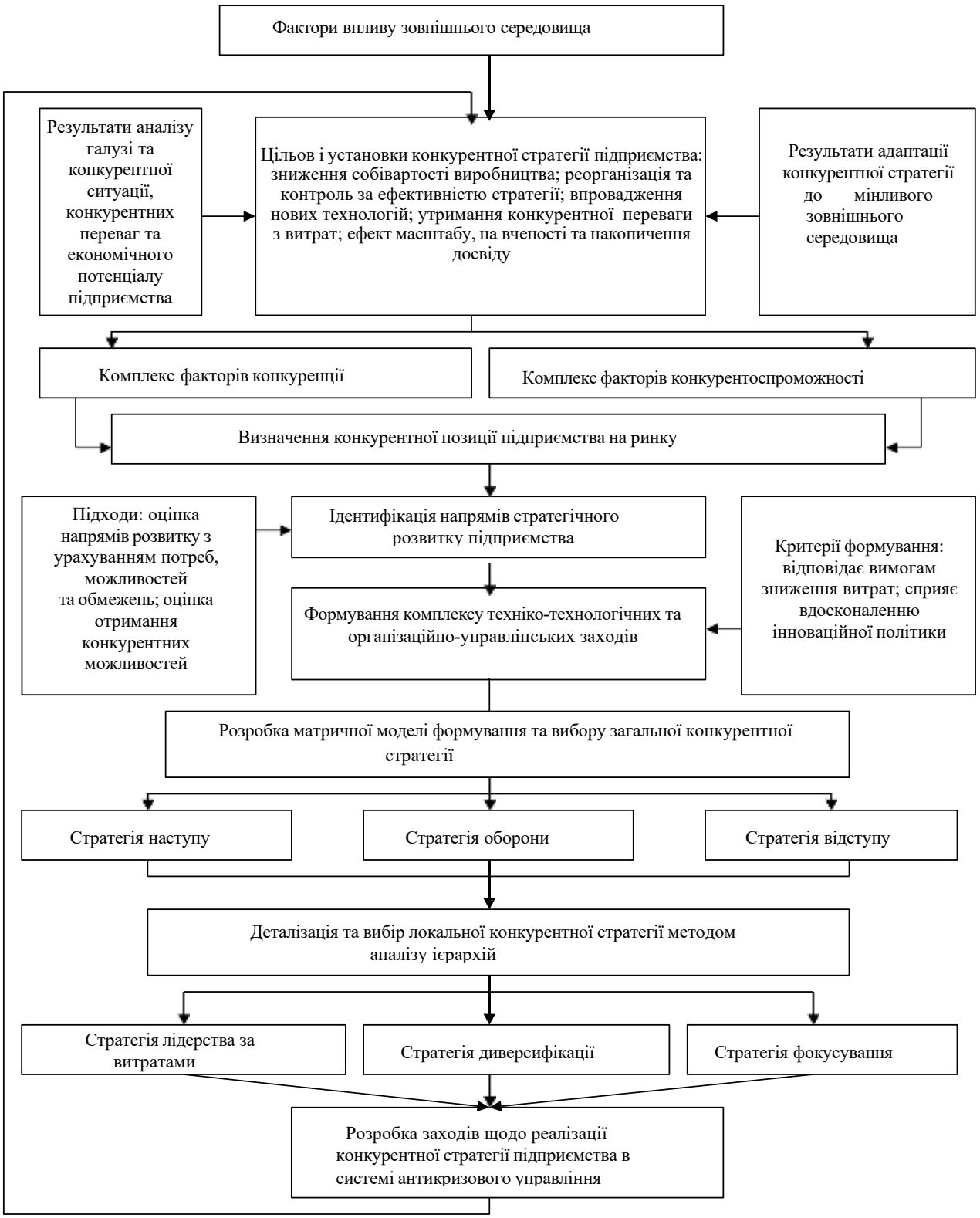


Рис. 1. Модель формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління

Конкурентна стратегія суб'єкта господарювання в архітектурі антикризового менеджменту виступає фундаментальним інструментом

забезпечення цільових параметрів ефективності на релевантних ринкових сегментах. Вона слугує підґрунтям для розроблення системи бізнес-стратегій, які безпосередньо детермінують специфіку формування загальної корпоративної антикризової стратегії підприємства.

У зв'язку з цим процес обґрунтування конкурентної стратегії логічно розпочинати з комплексного моніторингу екзогенного ландшафту та оцінювання конкурентного статусу підприємства на цільових ринках. Обов'язковим елементом цього етапу є квантифікація галузевих конкурентних сил у межах класичної методології М. Портера, а також ідентифікація стратегічних намірів і поведінкових моделей ключових ринкових контрагентів. Одночасно доцільно здійснювати верифікацію стратегічних цілей підприємства та аудит його внутрішнього конкурентного й економічного потенціалу, що відображає граничні можливості генерації стійких переваг і ведення конкурентної боротьби в умовах антикризового функціонування.

Процедура моделювання стратегічних альтернатив базується на чіткій формалізації критеріїв їх селекції та розробленні контурів контролю за їхньою подальшою імплементацією. Для декомпозиції базової конкурентної стратегії на субстратегічні рівні та наступної верифікації експертних суджень щодо альтернативних деталізованих рішень пропонується детермінувати вибір за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI). Цей математичний інструментарій містить процедури синтезу мультиваріантних суджень, ранжування пріоритетності факторів та визначення оптимальних стратегічних траєкторій.

Ключова аналітична перевага застосування MAI у процесі селекції антикризових конкурентних стратегій, на противагу традиційним експертним методикам, полягає в уможливленні симультанного оцінювання якісних і кількісних дескрипторів шляхом їх конвертації у безрозмірні індекси. Зазначений метод дозволяє здійснювати пошук оптимальних рішень у довільних ринкових конфігураціях завдяки системі попарних порівнянь, яка забезпечує одночасне співставлення всього комплексу чинників. Фінальним результатом реалізації цього алгоритму є точне визначення відносного ступеня

та інтенсивності взаємодії структурних елементів у межах побудованої ієрархічної моделі, тоді як альтернативні методи переважно обмежені двофакторним порівняльним аналізом.

Теоретичний аналіз та систематизація критеріїв конкурентоспроможності підприємства дозволили в узагальненому вигляді визначити сукупність факторів, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища (рис. 2).



Рис. 3. 2. Система факторів, що визначають формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління

Основу ринкової економіки складає поняття конкуренції, як головної рушійної сили розвитку взаємовідносин суб'єктів господарювання, функціонуючих у в умовах мінливого зовнішнього середовища. Конкуренція проявляється по різному на різ них сегментах ринку. Найбільш успішним учасником такого змагання є те підприємство, яке здатне витримувати конкурентну боротьбу на вітчизняному та зовнішньому ринках в умовах негативного впливу зовнішнього середовища функціонування. Запропоновано

авторське визначення конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління та розроблена модель її формування, яка відображає цільову установку конкурентної стратегії, конкурентної позиції на ринку, розробку матричної моделі формування та вибору загальної конкурентної стратегії, деталізацію та вибір локальної конкурентної стратегії методом аналізу ієрархій, розробку заходів щодо реалізації конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Серед напрямків подальших досліджень доцільно визначити розробку механізму формування стратегічних альтернатив та методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації конкурентних стратегій в системі антикризового управління.

Для реалізації розробленої антикризової конкурентної стратегії необхідно впровадити комплекс конкретних організаційно-управлінських заходів. Ці заходи можна згрупувати за чотирма напрямами: заходи з розвитку продуктового портфеля та технологічна модернізація, заходи з вдосконалення маркетингу та збуту, заходи з підвищення операційної ефективності, заходи з розвитку персоналу та організаційної культури [31].

У напрямі розвитку продуктового портфеля пропонується реалізація таких заходів:

1. Розроблення та виведення на ринок нової лінійки обладнання «SmartLine» з вбудованими можливостями цифрового управління та дистанційного моніторингу. Це передбачає виділення додаткового фінансування на R&D у розмірі 1,5 млн грн, залучення 2-3 фахівців з автоматизації та IoT-технологій, встановлення партнерських відносин з виробниками програмного забезпечення для промислової автоматизації [32].

2. Розширення продуктового портфеля для ринку агропромислового переробного обладнання. На основі проведеного маркетингового дослідження встановлено, що цей сегмент є перспективним з точки зору попиту та має меншу конкурентну насиченість. Для входу на цей ринок необхідне адаптування існуючих технологічних компетенцій та виробничої бази підприємства [33].

3. Розроблення та впровадження комплексної digital-маркетингової стратегії (корпоративний сайт нового покоління, активність у соціальних мережах, контент-маркетинг, SEO-просування); відновлення та розширення участі в галузевих виставках і конференціях; впровадження CRM-системи для управління відносинами з клієнтами; розроблення програми лояльності для існуючих клієнтів; опрацювання можливостей укладення дистриб'юторських угод для виходу на ринки ЄС [34].

Для підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат пропонується: впровадження принципів виробничої системи Toyota (Lean Manufacturing) для оптимізації виробничих процесів та скорочення виробничих витрат; проведення аудиту та оптимізації ланцюгу постачання з метою зменшення залежності від імпортних комплектуючих; впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2015; автоматизація планово-облікових функцій через впровадження ERP-системи [35].

Важливим організаційним заходом є реструктуризація маркетингово-збутового підрозділу підприємства. Пропонується виокремлення посади директора з маркетингу та продажів, запровадження спеціалізації менеджерів з продажу за галузевими сегментами, а також залучення фахівця з digital-маркетингу. Ці зміни дозволять підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства, що є однією з виявлених слабких сторін [36].

У сфері розвитку персоналу пропонується: розроблення та реалізація програми підвищення кваліфікації технічного персоналу у сфері цифрових технологій та промислової автоматизації; запровадження системи наставництва для передачі знань і компетенцій від досвідчених до молодих фахівців; розроблення конкурентної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, спрямованої на утримання ключових фахівців та підвищення продуктивності праці; впровадження гнучких форм організації роботи [37].

Всі пропоновані заходи систематизовано у вигляді плану реалізації антикризової конкурентної стратегії, що містить чотири етапи.

Перший етап (I-II квартали 2025 р.) — стабілізаційний: оптимізація витрат, антикризова реструктуризація, формування команди змін.

Другий етап (III-IV квартали 2025 р.) — активізаційний: запуск нових продуктів, digital-трансформація маркетингу.

Третій етап (I-II квартали 2026 р.) — розвитковий: вихід на нові ринкові сегменти, розширення партнерської мережі.

Четвертий етап (III-IV квартали 2026 р.) — консолідаційний: закріплення досягнутих конкурентних позицій, корегування стратегії [38].

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. На основі аналізу наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства встановлено, що це багатоаспектна економічна категорія, яка характеризує здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще за конкурентів завдяки формуванню та реалізації стійких конкурентних переваг. Конкурентоспроможність є відносною, динамічною та комплексною характеристикою, яка формується під впливом великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Систематизовано методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, серед яких виокремлено: метод порівняльного аналізу конкурентних профілів, матричні методи (BCG, McKinsey-GE), метод бальної оцінки, метод на основі теорії ефективної конкуренції, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера тощо. Для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності підприємства рекомендовано використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу.

3. Визначено особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи: ускладнення зовнішнього середовища та зростання невизначеності; обмеження фінансових ресурсів для реалізації конкурентних стратегій; посилення значення внутрішніх ресурсів і компетенцій як основи конкурентних переваг. Установлено, що ефективними антикризовими конкурентними стратегіями є: стратегія скорочення витрат, концентрація на ключових компетенціях, диверсифікація ризиків, партнерство та інноваційний прорив.

4. Проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» в умовах кризи. Встановлено, що підприємство займає другу

позицію серед основних конкурентів з інтегральним показником конкурентоспроможності 3,73 балів. Конкурентними перевагами підприємства є висока якість продукції та рівень сервісного обслуговування, кваліфікований персонал та здатність до виготовлення нестандартного обладнання. Слабкими сторонами є недостатня інноваційна активність, слабкий маркетинг та залежність від імпортних комплектуючих.

5. Виявлено, що в умовах кризи 2022-2024 рр. конкурентоспроможність підприємства суттєво знизилася: ринкова частка скоротилася з 14,3% до 11,9%, чистий дохід від реалізації — на 21%, рентабельність власного капіталу — з 16,4% до 5,8%. Ключовими кризовими факторами, що вплинули на конкурентоспроможність, є скорочення ринку збуту, зростання виробничих витрат та відплив кваліфікованих кадрів.

6. Розроблено комплексну антикризову стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агромашсервіс» , що ґрунтується на чотирьох стратегічних пріоритетах: «Цифровий продукт» (розроблення лінійки обладнання «SmartLine»), «Сервісна перевага» (розвиток предиктивного сервісу), «Локалізація постачання» (зменшення залежності від імпорту) та «Нові ринки» (вихід на ринки агропромислового обладнання та ринки ЄС).

7. Запропоновано конкретні організаційно-управлінські заходи з реалізації антикризової конкурентної стратегії, які систематизовано за чотирма напрямами: розвиток продуктового портфеля та технологічна модернізація, вдосконалення маркетингу та збуту, підвищення операційної ефективності, розвиток персоналу. Визначено чотири етапи реалізації стратегії на 2025-2026 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ: Професіонал, 2021. 448 с.

2. Безугла В.О. Антикризове управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах нестабільності. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 45–51.

3. Береза І.Г., Ковальчук Т.Т. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2023. № 2. С. 12–20.

4. Близнюк О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства: стратегічні аспекти. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 78–85.

5. Войнаренко М.П., Нагірняк А.Т. Конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці. Хмельницький: ХНУ, 2023. 312 с.

6. Горбаль Н.І., Романишин С.Б. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 55–68.

7. Гречко А.В., Сіренко К.Ю. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 89–97.

8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 384 с.

9. Єрмолаєв А.В. Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану: виклики та можливості. Економіка України. 2022. № 8–9. С. 34–48.

10. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Конкурентоспроможність підприємства: оцінювання та стратегії. 3-тє вид. Харків: ІНЖЕК, 2022. 320 с.

11. Іщенко М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного конфлікту. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 5. С. 22–31.

12. Карпенко О.В., Тунік І.В. Цифрова трансформація як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 45–53.

13. Кизименко Л.Д. Управління ресурсним потенціалом підприємства в кризових умовах. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1. С. 67–76.

14. Клименко С.М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. 4-те вид. Київ: КНЕУ, 2021. 540 с.

15. Кобець В.М., Мороз О.С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 2. С. 100–108.

16. Коваленко О.В. Динамічні здатності як основа конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи. Інноваційна економіка. 2023. № 4. С. 48–57.

17. Кривов'язюк І.В. Антикризовий менеджмент підприємства: теорія та практика. Луцьк: ЛНТУ, 2022. 292 с.

18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: підручник. 5-те вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 352 с.

19. Лисиця Н.М. Маркетингові стратегії підприємств в умовах нестабільного середовища. Харків: ХНЕУ, 2023. 256 с.

20. Марків Г.В. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1689.

21. Мостова Г.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2022. 218 с.

22. Нікіфорова Л.О., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 176 с.

23. Олексієнко М.М. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства в умовах деструктивних зовнішніх чинників. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2023. Вип. 1. С. 155–163.

24. Петрович Й.М., Гнилянська Л.Й. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні». 2022. № 1. С. 72–81.

25. Піддубна О.І. Конкурентоспроможність підприємства: нові підходи та методи оцінювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 28–36.

26. Прохорова В.В., Чепурна О.П. Управління адаптацією підприємств до кризових умов господарювання. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 103–112.

27. Рагімова С.А. Конкурентні переваги підприємств у кризовий та посткризовий період. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 76–84.

28. Сич О.А., Бабаєв В.М. Збалансована система показників у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та організація управління. 2021. № 3. С. 59–68.

29. Тімченко О.М. Lean-management як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9841.

30. Фещур Р.В., Шишковський С.В. Цифрові технології в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2022. № 2. С. 84–92.

31. Черняк Г.М. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах структурної кризи галузі. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2. С. 112–120.

32. Шимановська-Діаніч Л.М. Організаційно-управлінські механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. Полтава: ПУЕТ, 2021. 234 с.

33. Яковлєв А.І. Управління інноваційним розвитком підприємств машинобудування: монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 278 с.

34. Ansoff H.I., McDonnell E.J. Implanting Strategic Management. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2021. 520 p.

35. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: Revisited. Journal of Management. 2021. Vol. 47. No. 6. P. 1365–1383.

36. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 736 p.

37. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 16th ed. Hoboken: Pearson, 2022. 848 p.

38. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Updated ed. New York: Free Press, 2022. 592 p.

39. Teece D.J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2023. Vol. 56. No. 3. Article 102231.

40. Williamson P.J. Crisis as Competitive Advantage: How Companies Outperform During Downturns. Harvard Business Review. 2022. Vol. 100. No. 4. P. 88–97.