

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

«Формування та реалізація конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ "Новагро-Сервіс",

м. Кропивницький)»

"Formation and implementation of competitive advantages of an enterprise in conditions of uncertainty"

Виконав здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ПТЛ-24м-1,4

ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика»

спеціальності 076 «Підприємництво та

торгівля»

_____ Давидейко І. Р.

« ____ » _____ 2025 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Наталія Сисоліна

« ____ » _____ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент Херсонського

державного аграрно-економічного

університету

_____ Кононенко Л. В.

м. Кропивницький, 2025 рік

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний факультет

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Підприємництво, торгівля та логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та ГРС

_____ (підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«_____» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Давидейка Іллі Руслановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Формування та реалізація конкурентних переваг в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ "Новагро-Сервіс", м. Кропивницький)»
2. Керівник роботи Сисоліна Наталія Петрівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту 15 грудня 2025 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи аналіз процесів формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності, а також в знаходженні напрямів їх розвитку, спрямованих на утримання постійних та залучення нових клієнтів, на прикладі ТОВ "Новагро-Сервіс". Основні завдання: розкрити сутність та роль конкурентних переваг у забезпеченні стійкого розвитку підприємства; дослідити методики по оцінці конкурентоспроможності підприємства в умовах; зробити загальну характеристику ТОВ «НОВАГРО-СЕРВІС»; проаналізувати комерційну діяльність підприємства та його конкурентні переваги; визначити напрямки розвитку конкурентних переваг підприємства.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	05.09.25 - 15.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності бізнесу»	16.09.25 - 08.10.25	
3.	Написання другого розділу «Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Новагро-сервіс»	09.10.25 - 07.11.25	
4.	Написання третього розділу «Напрямки розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Новагро-сервіс»	10.11.25 - 27.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	28.11.25 - 01.12.25	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	02.12.25 - 05.12.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	08.12.25 - 15.12.25	

Дата видачі завдання

« 05 » вересня 2025 р.

Керівник роботи _____ Сисоліна Н. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« 05 » вересня 2025 р.

Здобувач _____ Давидейко І. Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Давидейко І. Р. Формування та реалізація конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ "Новагро-Сервіс", м. Кропивницький). Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 105 с.

Перший розділ роботи присвячено вивченню сутності конкурентної переваги та конкурентоспроможності, їх оцінки, механізмів довгострокових стимулів, а також управління ризиками для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства.

Другий розділ містить аналіз підприємства, включаючи оцінку правової основи, ринкового середовища, фінансових результатів та балансових коефіцієнтів. Розрахунки фінансової стійкості підприємства та ефективність використання активів, що є підґрунтям для стратегічного розвитку.

У третьому розділі запропоновано напрямки підвищення конкурентоспроможності, зокрема впровадження послуги «Резервні форсунки», оцінку її фінансової доцільності та розрахунок «якірного» ефекту для утримання клієнтів. Запропоновані заходи демонструють можливість підвищення лояльності клієнтів і стабільності бізнесу. Робота має практичне значення для стратегічного планування розвитку ТОВ «Новагро-Сервіс» і може бути використана для розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності інших підприємств агропромислового сектору.

Ключові слова: конкурентна перевага, конкурентоспроможність, довгострокові стимули, управління ризиками, фінансовий аналіз, «якірний» ефект, послуга «Резервні форсунки», стратегічний розвиток.

ANNOTATION

Davideyko I. R. Formation and implementation of competitive advantages of entrepreneurship in the minds of insignificance (at the application of LLC "Novagro-Service", m. Kropyvnytskyi). Qualified work at another (master's) level with advanced training for the special education program "Enterprise, trade and logistics" in specialty 076 - "Enterprise and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 105 p.

The first section of the work is devoted to the essence of competitive advantage and competitiveness, their assessment, mechanisms of long-term incentives, as well as risk management to ensure stable competitive positions of the enterprise.

Another section contains an analysis of the enterprise, including an assessment of the legal basis, market environment, financial results and balance sheet ratios. Developments in the financial stability of the enterprise and the efficiency of the asset allocation, which is the basis for strategic development.

The third section is focused on increasing competitiveness, promoting the "Reserve injectors" service, assessing its financial value and developing the "anchor" effect to reduce clients. Requested entries demonstrate the potential for increased customer loyalty and business stability. The work is of practical importance for the strategic planning of the development of Novagro-Service LLC and, possibly, Vicoristan for the development of effective strategies for increasing the competitiveness of other enterprises in the agro-industrial sector.

Key words: competitive advantage, competitiveness, long-term incentives, risk management, financial analysis, "anchor" effect, "Reserve injectors" service, strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	10
1.1. Конкурентна перевага та конкурентоспроможність їх сутність та оцінка	10
1.2. Механізм довгострокових стимулів попиту як основа конкурентоспроможності підприємства	25
1.3. Управління ризиками та забезпечення стійкості від повторного відтворення ринкових переваг конкурентами.....	32
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВАГРО-СЕРВІС»	41
2.1. Загальний аналіз діяльності підприємства	41
2.2. Аналіз ринкового середовища діяльності підприємства.....	51
2.3. Аналіз динаміки балансу та звіту про фінансові результати	60
2.4. Аналіз балансових коефіцієнтів	64
3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВАГРО-СЕРВІС».....	71
3.1. Обґрунтування створення послуги «Резервні форсунки»	71
3.2. Розрахунок «якірного» ефекту для утримання клієнтів.....	81
3.3. Створення довгострокового страхового фонду	85
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури саме здатність підприємства адаптуватися до змін споживчого попиту, швидко та адаптивно реагувати на конкурентні виклики та використовувати сучасні маркетингові інструменти стає вирішальним чинником його виживання. Формування конкурентних переваг сьогодні неможливе без глибокого розуміння поведінки споживачів, застосування цифрових технологій при веденні бізнесу, а також створення довгострокових відносин з клієнтами.

Вітчизняні вчені не тільки визначають сутність понять конкурентна перевага та конкурентоспроможність, але і сприяють розвитку методології комплексної оцінки конкурентоспроможності, зокрема відзначимо таких як: Батенко Л. П., Решетняк Т. І. [1], Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. [2], Бутко М.П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. [3], Дідик А. М., Кузьмін О. Є., Ортинський В. Л. [9], Іванов В. Б., Кохась О. М., Хмелевський С. М. [13], Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліди О. Ю. [15], Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. [17], Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я. [18], Мельничук Д. П. [19], Сумець О.М. [29], Юринець З. В. [34] та ін.

Мета полягає в аналізі процесів формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності, а також в знаходженні напрямів їх розвитку, спрямованих на утримання постійних та залучення нових клієнтів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розкрити сутність та роль конкурентних переваг у забезпеченні стійкого розвитку підприємства;
- розглянути методики по оцінці конкурентоспроможності підприємства;
- зробити загальну характеристику ТОВ «НОВАГРО-СЕРВІС» ;

- проаналізувати комерційну діяльність підприємства та його конкурентні переваги;

- визначити напрямки розвитку конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг для залучення та утримання клієнтів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- вперше розроблено безризикову циклічну модель управління конкурентними перевагами, що забезпечує стабільність та адаптивність підприємства в умовах мінливого ринку;

- набули подальшого розвитку механізми «якірного» ефекту, що підвищують стійкість стратегічних рішень та сприяють утриманню ключових конкурентних позицій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні таких заходів у ТОВ "Новагро-Сервіс" як: створення регулярного щомісячного грошового потоку від клієнтів за послугу "Резервні форсунки"; формування довгострокових стимулів для клієнтів, для стабілізації підприємства від коливань попиту; розгортання страхового фонду для захисту від інфляції в національній валюті, що сприятиме подальшому розвитку бізнесу підприємства.

Апробація результатів та публікації. Прийнято участь у I та II Всеукраїнських науково-практичних конференціях «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз», що відбулися 20 квітня 2023 року та 16 травня 2024 року на базі Центральноукраїнського національного технічного університету (м. Кропивницький) [5, 35], а також взята участь у II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, «Сучасний стан й перспективи повоєнного відродження», що відбулася 21 травня 2025 року на базі Херсонського державного аграрно-економічного університету (м. Херсон, м. Кропивницький) [26].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 123 сторінок друкованого тексту, в тому числі 98 сторінок основного тексту. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 15 таблиць та 7 рисунків.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Конкурентна перевага та конкурентоспроможність їх сутність та оцінка

Ключовим фактором, який визначає успішність підприємства на ринку, є конкурентна перевага. Визначення конкурентної переваги різниться залежно від сфери діяльності підприємства [2].

Конкурентна перевага виникає тоді, коли компанія здатна створювати для споживача більшу цінність, ніж конкуренти, ефективно використовуючи власні ресурси. Формування конкурентних переваг є ключовим завданням стратегічного управління, адже саме здатність підприємства створювати й утримувати перевагу визначає його успішність на ринку [1].

Конкурентна стратегія визначається як процес вибору позиції підприємства у галузі на основі аналізу п'яти сил конкуренції.

Модель п'яти сил конкуренції описує фактори, які визначають рівень конкуренції в галузі та впливають на прибутковість підприємства. Вона була розроблена М. Портером і допомагає підприємствам оцінювати зовнішнє середовище та формувати стратегію [3].

1. Конкуренція серед існуючих конкурентів:

- Визначає інтенсивність суперництва між підприємствами, що вже працюють у галузі;
- Фактори: кількість конкурентів, темпи росту ринку, диференціація продукції, бар'єри виходу з ринку;
- Висока конкуренція знижує ціни і маржу прибутку.

2. Загроза появи нових учасників:

- Нові компанії можуть увійти на ринок, підвищуючи конкуренцію;

- Бар'єри входу: стартові інвестиції, доступ до каналів збуту, технологічні патенти, бренд і репутація, державне регулювання;

- Якщо бар'єри низькі, загроза велика, і підприємство має шукати способи зміцнити позиції (наприклад, через унікальні ресурси).

3. Загроза появи заміників:

- Поява товарів або послуг, які можуть задовольнити ту ж потребу споживача іншими способами;

- Приклад: традиційні газети vs онлайн-медіа; бензинові авто vs електромобілі;

- Сильна загроза заміників знижує ціну, яку споживач готовий платити, і вимагає від компанії інновацій та покращення цінності продукту.

4. Сила постачальників:

- Визначає, наскільки постачальники можуть впливати на ціни і умови поставок;

- Фактори: кількість постачальників, унікальність їх продукції, можливість інтегруватися вертикально;

- Сильні постачальники можуть підвищувати вартість ресурсів і зменшувати прибуток підприємства.

5. Сила споживачів:

- Визначає, наскільки покупці можуть впливати на ціни, якість і умови продажу;

- Фактори: кількість покупців, обсяг їх закупівель, важливість продукту для покупця, можливість змінити постачальника;

- Потужні споживачі можуть вимагати нижчі ціни або кращу якість, що впливає на прибутковість підприємства.

Ці п'ять сил допомагають оцінити, наскільки галузь приваблива для ведення бізнесу та де підприємство може створити або захистити конкурентну перевагу. Стратегія формується з урахуванням того, як протистояти загрозам і використовувати сильні сторони ринку [3].

Стійкі конкурентні переваги формуються через лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на певному сегменті ринку. Створення унікальної цінності для споживача забезпечується ефективною взаємодією елементів ланцюга цінності [1].

Умовою стійкої конкурентної переваги є здатність підприємства постійно інтегрувати, перебудовувати та трансформувати ресурси відповідно до змін ринку. Динамічні здібності забезпечують адаптивність, інноваційність і стратегічну гнучкість, дозволяючи ефективно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Базові стратегії включають:

- Лідерство за витратами, яке дозволяє досягти нижчої собівартості виробництва при збереженні якості та підтримувати стабільну прибутковість;
- Диференціацію, що спрямована на створення унікальної пропозиції для споживача, яка базується на дизайні, якості, бренді, рівні сервісу або інноваційних характеристиках продукту;
- Фокусування, яке передбачає концентрацію ресурсів підприємства на вузькому сегменті ринку або специфічній групі споживачів, забезпечуючи глибше розуміння потреб клієнтів та вищий рівень їх лояльності.

Конкурентна перевага може бути короткостроковою або довгостроковою. Короткострокова виникає внаслідок сприятливих ринкових умов, тоді як довгострокова формується завдяки накопиченню інтелектуального капіталу, організаційних компетенцій та технологічних ресурсів [3].

Стійкість конкурентної переваги визначається тим, наскільки вона захищена від імітації. Якщо конкуренти легко можуть відтворити продукт, технологію або бізнес-модель, така перевага втрачає свою силу. Тому важливо, щоб унікальні ресурси компанії залишалися рідкісними, важко відтворюваними та незамінними, що забезпечує стратегічну стабільність і довготривалу ринкову позицію.

Одним із ключових факторів формування конкурентоспроможності сучасного підприємства є людський капітал. Саме кваліфіковані, креативні та

мотивовані працівники здатні генерувати нові ідеї, ініціювати інновації та підтримувати стратегічну гнучкість організації. Людський потенціал є основою стійкого розвитку, адже забезпечує підприємству інноваційну динаміку та стабільну ринкову позицію [19].

Підприємства, які успішно інтегрують цифрові рішення, не лише знижують операційні витрати, а й покращують клієнтський досвід, що безпосередньо впливає на їх ринкову конкурентоспроможність. Інноваційні технології дозволяють створювати гнучкі бізнес-моделі, підвищувати продуктивність праці та адаптивність до зовнішніх змін.

Значну роль у зміцненні позицій підприємства відіграє репутація бренду. Високий рівень довіри споживачів формує бар'єр для входу нових конкурентів і стимулює лояльність клієнтів, що перетворюється на стратегічну нематеріальну перевагу [28].

З макроекономічної точки зору, конкурентоспроможність окремих підприємств безпосередньо впливає на економічну конкурентоспроможність країни. Підприємства, здатні ефективно використовувати національні ресурси й експортувати продукцію з високою доданою вартістю, забезпечують довготривалий економічний розвиток держави [34].

Управління конкурентоспроможністю передбачає системний підхід — аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу та прогнозування змін у поведінці споживачів. Стратегічний аналіз дозволяє підприємству вчасно коригувати управлінські рішення та зменшувати вплив ризиків на фінансові результати [18].

Важливою складовою стійкої конкурентної переваги є адаптивна спроможність підприємства. Комплексні інвестиції у вдосконалення клієнтського сервісу, підвищення якості наданих послуг, розвиток персоналу та оновлення технологій створюють сприятливі умови для тривалого зміцнення ринкових позицій організації [8].

Конкурентоспроможність є динамічною категорією, що змінюється разом із розвитком технологій, еволюцією ринку та трансформацією споживчих

очікувань. Підтримка конкурентних переваг вимагає постійного оновлення знань, адаптації бізнес-моделей та підвищення рівня економічної безпеки підприємства [9].

Для моніторингу ситуацій необхідно проводити певні розрахунки, зокрема індикатора використання ресурсів

$$КР = К_{ДП} / К_{РП} \gg \max,$$

де $К_{ДП}$ - коефіцієнт доходів підприємства

$$К_{ДП} = ЧП / ВСЦ,$$

де ЧП – чистий прибуток;

ВСЦ – відрахування до соціальних фондів;

$К_{РП}$ - коефіцієнт ресурсів підприємства

$$К_{РП} = АР / РВ,$$

де АР – ресурси, авансовані підприємством;

РВ - ресурси, авансовані підприємством за вирахуванням ресурсів, що не використовуються (резервні робочі місця, наднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику).

Для комплексного моніторингу ситуацій підприємства важливо оцінювати його ресурси та потенціал ринку, використовуючи такий показник, як індикатор ємності ринку:

$$КЄ = БП_{П} / ПЄР_{Т} \gg \max,$$

де $БП_{П}$ – балансовий прибуток підприємства;

$ПЄР_{Т}$ – прибуткова ємність ринку даного товару/послуги.

Для оцінки фінансової ефективності діяльності підприємства використовують такі показники, як індикатор доходності, що відображає здатність організації генерувати прибуток від вкладених ресурсів:

$$КД = ВДП_{Р} / КВДП_{Р} \gg \max,$$

де $ВДП_{Р}$ – валовий дохід підприємства, який розраховується на одного робітника, включаючи власників підприємства.

$КВДП_{Р}$ – аналогічний дохід, який існує в комерційній сфері діяльності ринку в цілому в економіці країни [13].

Для забезпечення стабільного розвитку компанії необхідно регулярно проводити стратегічний аудит, що включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища. Така практика сприяє формуванню ефективної інноваційної стратегії розвитку бізнесу та підтриманню його стійких конкурентних позицій [3].

Фінансові показники виступають базисом стійкої конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують інвестиційну привабливість, ліквідність і рентабельність, водночас зміцнюючи довіру партнерів і кредиторів. Сукупність цих чинників визначає здатність компанії не лише втриматися на ринку, а й розвиватися стратегічно [15].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 - Методи оцінки конкурентоспроможності¹

¹ Примітка - узагальнено авторами.

SWOT аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Він допомагає структурувати інформацію про внутрішній потенціал підприємства і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, для прийняття стратегічних рішень.

STEP аналіз використовується для оцінки впливу зовнішніх факторів на підприємство, зокрема соціальних, технологічних, економічних та політичних аспектів. Цей метод дозволяє передбачати зміни у макросередовищі та адаптувати стратегії розвитку відповідно до поточних і майбутніх умов.

SPACE аналіз призначений для визначення стратегічного положення організації на ринку за критеріями фінансової сили, стабільності зовнішнього середовища, конкурентної переваги та ризику. Він допомагає обрати оптимальний напрямок розвитку підприємства та визначити пріоритети для стратегічного планування.

GAP аналіз застосовується для виявлення розриву між поточним станом підприємства і бажаними цілями. Метод дозволяє оцінити різницю між фактичними результатами та стратегічними очікуваннями, що сприяє плануванню заходів для досягнення поставлених показників і усунення дефіциту ресурсів або компетенцій.

Модель Mc-Kinsey, або матриця «7S», використовується для комплексного аналізу організації з точки зору взаємозв'язку семи ключових елементів: стратегії, структури, систем, спільних цінностей, стилю керівництва, персоналу та навичок. Вона допомагає оцінити внутрішню узгодженість підприємства, виявити області для вдосконалення та забезпечити ефективне впровадження стратегічних змін.

Порівняння використовується для оцінки об'єктів за різними критеріями та виявлення їх сильних і слабких сторін. Воно дозволяє зіставляти альтернативи, робити вибір оптимального варіанту та обґрунтовувати стратегічні рішення.

Ранги застосовуються для упорядкування об'єктів або показників за певними критеріями від найкращого до найгіршого. Вони допомагають наочно оцінити пріоритети, виділити лідерів та відставників у групі та приймати рішення на основі системного ранжування.

Інтегральний критерій об'єднує кілька показників у єдину оцінку, що відображає загальний рівень ефективності, якості або конкурентоспроможності. Він дозволяє проводити комплексну оцінку об'єктів та спрощує процес прийняття рішень на основі багатофакторного аналізу.

Таксономічний показник використовується для кількісної оцінки об'єктів за комплексом характеристик з подальшим їх класифікуванням. Він дозволяє

систематизувати інформацію, виявляти закономірності та порівнювати різні об'єкти у рамках аналітичного дослідження.

У цифрову епоху маркетингова стратегія перетворюється на ключовий інструмент формування конкурентних переваг. Її ефективність визначається глибиною інтеграції маркетингових технологій та систематичним аналізом поведінки споживачів, що дозволяє компаніям формувати сталий попит [28].

Партнерство між підприємствами часто народжується як реакція на потребу у взаємній підтримці. Такий формат співпраці може перерости у важливий стратегічний ресурс, створюючи синергійний ефект, який зміцнює позиції компаній на ринку та розширює інноваційні можливості [1].

Соціальна відповідальність бізнесу стає новим типом конкурентної переваги. Інвестуючи у сталі практики, компанії демонструють етичну позицію та турботу про суспільство, що формує довгострокову лояльність споживачів. [34].

Успіх компаній визначається не лише ресурсами, а й здатністю до навчання. Накопичення знань, підтримання корпоративної пам'яті та відкритість до змін формують основу довготривалої конкурентної стабільності. Гнучкість мислення нині прирівнюється до стратегічного активу [19].

Адаптивність управління дозволяє підприємствам не просто долати кризи, а використовувати їх як імпульс до оновлення. Гнучка структура організації забезпечує ефективне реагування на зовнішні виклики [29].

Оцінювання конкурентоспроможності має спиратися не лише на фінансові коефіцієнти, а й на управлінські та ринкові параметри. Комплексна діагностика дозволяє своєчасно приймати стратегічні рішення, що підтримують стабільність підприємства [15].

Диверсифікація діяльності, цифрова трансформація та гнучкість бізнес-моделі є фундаментом тривалого лідерства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю розглядається як інструмент забезпечення сталого зростання в умовах глобалізації [29].

Ефективність підприємства визначається гармонійною взаємодією його підсистем. Коли фінансові, маркетингові, кадрові та виробничі компоненти працюють у єдиному напрямку, формується системна стабільність і ринкова сила [20].

Конкурентоспроможність є динамічним процесом, який залежить від інноваційної активності та готовності до змін. Важливу роль відіграють технологічні та соціальні тренди у формуванні нової економічної парадигми сталого розвитку [12].

У сучасних умовах ринку стійкі конкурентні переваги підприємства визначаються не лише якістю продукції чи ціною, а й здатністю ефективно враховувати поведінку споживачів, утримувати їхню лояльність і формувати довгострокові взаємовигідні відносини. Аналіз факторів формування конкурентних переваг є ключовим для розробки ефективних стратегій утримання клієнтів та забезпечення стабільного зростання підприємства.

Формування конкурентних переваг підприємства є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, адже саме вони визначають його здатність утримувати позиції на ринку та забезпечувати стійке зростання в умовах мінливого середовища. Ефективне управління конкурентними силами дозволяє підприємству створювати власну нішу, що забезпечує стабільність і довгострокову рентабельність.

У процесі створення конкурентних переваг важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, які в сукупності формують конкурентоспроможність підприємства. Саме унікальні внутрішні ресурси, організаційні компетенції та культура управління формують основу для тривалого успіху компанії, адже вони важко піддаються копіюванню конкурентами.

Внутрішні фактори охоплюють ресурси, компетенції, організаційну культуру та ефективність управління, які безпосередньо залежать від керівництва компанії. До таких чинників належать якість продукції, ефективність виробничих процесів, рівень персоналу, інноваційна діяльність,

гнучкість організаційної структури та система мотивації працівників, що становить основу стратегічної ефективності [1].

Одним із ключових факторів є людський капітал. Професійна підготовка, компетентність, креативність і залученість працівників створюють підґрунтя для розробки нових продуктів і технологій. Знання, навички та творчість співробітників становлять серцевину компетенцій підприємства, що визначає його здатність до інновацій і стратегічного розвитку.

Високий рівень корпоративної культури та командної взаємодії сприяє швидкому прийняттю рішень, адаптації до змін і зниженню внутрішніх конфліктів. Формування ефективної організаційної культури є необхідною умовою для реалізації корпоративної стратегії та досягнення гармонії між цілями компанії та її персоналу [19].

Не менш важливим фактором є інноваційний потенціал підприємства. Впровадження нових технологій, цифровізація процесів, розробка унікальних продуктів або сервісів формують стійкі конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам. Концепція динамічних здібностей підкреслює здатність підприємства до постійного оновлення власних ресурсів у відповідь на зміни ринкового середовища.

Рівень технологічного розвитку також суттєво впливає на конкурентоспроможність. Сучасні технології дозволяють знижувати собівартість, підвищувати якість продукції, скорочувати виробничий цикл і поліпшувати екологічні показники. Технологічні інновації формують основу динамічних ресурсів, які зміцнюють позиції компанії в довгостроковій перспективі.

Фінансова стабільність підприємства є необхідною умовою для реалізації стратегій розвитку та інвестування в нові напрямки. Вона забезпечує можливість фінансувати інновації, утримувати гнучкість у ціноутворенні та своєчасно реагувати на коливання попиту. Фінансова стійкість є невід'ємною частиною конкурентного потенціалу компанії [4].

Одним із ключових зовнішніх факторів формування конкурентних переваг є ринкове середовище. Воно включає рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок, державне регулювання, політичну стабільність і динаміку споживчих переваг. Постійний моніторинг зовнішнього середовища є необхідним елементом стратегічного маркетингу, що дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових коливань.

Поведінка споживачів є одним із найчутливіших факторів. Підприємства, які глибоко розуміють потреби та цінності своєї цільової аудиторії, здатні швидше адаптувати асортимент, ціну та комунікації, що забезпечує стійку перевагу. Це створює фундамент для побудови довготривалих конкурентних стратегій [1].

Важливу роль відіграє і бренд. Сильний бренд формує довіру споживачів, підвищує лояльність клієнтів та дозволяє підтримувати преміальне ціноутворення навіть у періоди ринкових коливань. Репутація та імідж організації виступають ключовими нематеріальними активами, що зміцнюють її конкурентну позицію.

Не можна оминати увагою і роль партнерських відносин. Співпраця з постачальниками, клієнтами, фінансовими установами чи навіть конкурентами може створювати синергію, що підвищує конкурентоспроможність усіх сторін. Партнерство виступає стратегічним інструментом розвитку підприємства, а альянси стають джерелом нових ресурсів і знань, що підсилюють конкурентні переваги компанії через спільне використання компетенцій і довгострокові відносини [19].

Інституційні фактори, такі як державна підтримка, податкові стимули, рівень корупції або правова стабільність, теж мають значний вплив на формування конкурентних переваг. Підприємства, що діють у стабільному правовому середовищі, отримують більше можливостей для стратегічного розвитку та залучення інвестицій [35].

Процес глобалізації не лише відкриває нові ринки, а й підвищує вимоги до якості управління та конкурентної адаптації підприємств [29]. Глобалізація

сприяє поширенню інновацій і знань, проте водночас посилює ризики для компаній, які не готові до міжнародних стандартів.

Інформаційні технології стають потужним драйвером підвищення ефективності бізнесу. Цифрові системи управління дозволяють підприємствам оптимізувати процеси, покращити аналітику даних та забезпечити точність управлінських рішень [28].

Серед соціальних чинників зростає роль корпоративної соціальної відповідальності. Соціальна орієнтація бізнесу стає важливим елементом конкурентної стратегії, який сприяє підвищенню довіри клієнтів і партнерів [12].

Культурні та ціннісні орієнтири суспільства визначають характер взаємин між бізнесом і споживачами. Культура формує стандарти поведінки, впливає на лояльність клієнтів та сприйняття бренду.

Демографічні фактори мають стратегічне значення для прогнозування ринкового попиту. Урбанізація, вікова структура населення та рівень доходів безпосередньо визначають обсяг і структуру споживання [19].

Макроекономічні фактори, зокрема інфляція, стабільність національної валюти та рівень безробіття, формують середовище, у якому підприємства вибудовують свої конкурентні стратегії [11]. Такі умови впливають на фінансову гнучкість бізнесу та його здатність залучати інвестиції.

Важливим елементом забезпечення конкурентних переваг є корпоративна стратегія. Стратегічне управління має бути адаптивним, аби ефективно реагувати на виклики середовища й використовувати сильні сторони підприємства [29].

Конкурентна перевага формується на перетині унікальних ресурсів і ефективної стратегії. Підприємства, що здатні раціонально використовувати власні ресурси, отримують довгострокову ринкову стабільність [1].

Глибоке знання ринку, регулярний моніторинг конкурентів і стратегічна аналітика забезпечують підприємству здатність швидко реагувати на зміни середовища [2]. Аналогічної позиції дотримується, вважаючи, що саме

поєднання внутрішніх компетенцій і зовнішньої взаємодії створює справжню стійку конкурентну перевагу.

Інвестиції у розвиток технологій, навчання персоналу та вдосконалення бізнес-процесів створюють базу для сталого формування конкурентних переваг [4]. Підприємства, орієнтовані на клієнта, зосереджують увагу не лише на продукті, а й на ціннісній пропозиції, що включає сервіс, атмосферу довіри та загальний досвід взаємодії [28].

Гнучкість управління набуває особливої ваги в умовах невизначеності, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати ефективності [29].

Система управління знаннями сприяє збереженню досвіду, переданню компетенцій і підвищенню якості управлінських рішень [20].

Рівень автоматизації, використання цифрових технологій і аналітичних інструментів безпосередньо впливає на продуктивність і швидкість реагування на виклики ринку [4].

Взаємозв'язок усіх чинників формує унікальну конфігурацію конкурентних переваг підприємства, що визначає його стратегічну позицію на ринку [1].

Формування конкурентних переваг є динамічним процесом, у якому поєднуються ресурси, стратегія, інновації та організаційна культура [29].

Підприємства, що гармонійно поєднують внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями, досягають не лише короткострокової вигоди, а й довгострокової стійкості [1].

Фактори формування конкурентних переваг становлять цілісну систему елементів, які взаємодіють між собою, охоплюючи як внутрішні характеристики компанії, так і зовнішні умови її функціонування [2].

Здатність підприємства ефективно використовувати ресурси й адаптуватися до ринкових змін визначає його конкурентну позицію, сприяючи створенню довгострокових переваг на основі інновацій, управлінської досконалості та якості продукції [29].

Формування конкурентних переваг підприємства є ключовим чинником його стійкості на ринку та здатності забезпечувати стабільний розвиток. Концепція створення таких переваг передбачає визначення унікальних властивостей продукту або послуги, які задовольняють потреби клієнтів краще, ніж пропозиції конкурентів, а також застосування стратегій, що підвищують лояльність споживачів та ефективність бізнес-процесів. Розуміння принципів цієї концепції дозволяє підприємствам розробляти системні підходи до утримання клієнтів, оптимізації ресурсів і зміцнення позицій на ринку.

Конкурентні переваги є ключовим фактором успіху підприємства на сучасному ринку, оскільки вони визначають здатність компанії досягати більш високих результатів порівняно з конкурентами, утримувати клієнтів і отримувати стабільну економічну вигоду. В умовах високої конкуренції підприємства змушені постійно шукати нові способи забезпечення власної унікальності, що дозволяє захищати позиції на ринку та знижувати ризики відтоку клієнтів.

Одним із основних принципів створення конкурентних переваг є їхня унікальність. Під унікальністю мається на увазі наявність запасу або додаткового рівня цінності, який робить переваги підприємства важкими для відтворення іншими гравцями ринку. Це означає, що конкурент не може просто скопіювати продукт чи послугу і досягти аналогічного результату без значних інвестицій у знання, технології та організаційні процеси. Унікальні переваги формуються так, щоб мати високу складність відтворення, що забезпечує захист від потенційних конкурентів і стабільність позицій на ринку [1].

Важливим аспектом концепції є формування високих бар'єрів входу для нових гравців. Бар'єри можуть мати технологічний, організаційний або фінансовий характер. До технологічних бар'єрів належить складність відтворення продукту або послуги, патенти та інтелектуальна власність, які обмежують можливості копіювання. Організаційні бар'єри формуються через унікальні бізнес-процеси, корпоративну культуру та накопичений досвід, який важко відтворити без значних ресурсів і часу. Фінансові бар'єри виникають через

необхідність значних капіталовкладень для виходу на ринок, що робить його недоступним для невеликих або нових компаній.

Унікальні переваги створюються не лише через технологічні або продуктові характеристики, а й через комплекс організаційних та стратегічних складових. До них належать інноваційні методики та підходи до виробництва чи надання послуг, корпоративна культура, що підвищує ефективність роботи, накопичений досвід і знання співробітників, стратегічне управління ресурсами та постійне вдосконалення процесів. Усі ці елементи формують комплекс, який важко повторити, що робить конкурентні переваги стійкими та довгостроковими.

Особлива роль у концепції належить здатності підприємства адаптуватися до змін ринку та швидко формувати нові цінності для клієнтів. Це означає, що стратегія унікальності має бути динамічною: підприємство не лише створює складні для копіювання переваги, а й постійно оновлює їх відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Такий підхід дозволяє утримувати існуючих клієнтів і залучати нових, підвищуючи економічну ефективність бізнесу.

Впровадження унікальних конкурентних переваг забезпечує підприємству ряд стратегічних переваг. Серед них можна виділити довготривалу економічну вигоду, стабільну клієнтську базу та підвищення лояльності, захист від відтоку клієнтів і зниження ризиків конкурентної боротьби, а також можливість стратегічного розвитку та інноваційного лідерства на ринку. Крім того, унікальні переваги дозволяють компанії формувати власний бренд і репутацію, що підвищує її цінність у очах споживачів та партнерів [1].

Концепція створення конкурентних переваг спирається на стратегічну унікальність, яка поєднує технологічну інноваційність, організаційну ефективність та економічну доцільність. Високі бар'єри входу та складність копіювання забезпечують стабільність позицій на ринку та довгострокову вигоду від інвестицій у розвиток. Реалізація цієї концепції потребує комплексного підходу, де поєднуються інновації, ефективні процеси, управління знаннями та

створення унікальної цінності для клієнтів, що слугує основою для стійкого розвитку та конкурентного лідерства на ринку [2].

1.2. Механізм довгострокових стимулів попиту як основа конкурентоспроможності підприємства

Впровадження довгострокових стимулів дозволяє організувати механізм мотивації, де економічні та психологічні фактори взаємопов'язані, а клієнт поступово звикає до певного рівня комфорту та вигоди, що виникає при тривалій співпраці з компанією. Залежно від типу послуги, тривалості контрактів та специфіки клієнтської бази, такі стимули можна комбінувати та адаптувати під конкретні потреби аудиторії, забезпечуючи стабільність і передбачуваність взаємодії.

Формування стабільного та довгострокового попиту значною мірою ґрунтується на використанні якірних механізмів, які забезпечують передбачуваність взаємодії між підприємством і клієнтом.

Важливою складовою цієї моделі є «якірний» ефект, який у даному контексті полягає в тому, що послуга надається з тим розрахунком, що клієнт буде постійним, в іншому випадку він втрачає доступ до клієнтських якорів.

Це означає, що підприємство закладає у взаємодію систему переваг або умов, які діють лише за умови регулярної участі клієнта. Втрата цих умов у разі припинення співпраці формує поведінкову прив'язаність і стимулює довгострокову лояльність.

«Якірний» ефект є одним із ключових психологічних та економічних механізмів, що застосовуються у сучасних бізнес-моделях для формування стабільного та довгострокового попиту. Сутність ефекту полягає в тому, що надання послуги або продукту організовується з розрахунком на постійного клієнта. Якщо клієнт припиняє взаємодію, він втрачає доступ до певних

привілеїв, накопичених або забезпечених компанією – так званих клієнтських якорів.

«Якірний» ефект поєднує психологічний та економічний аспекти взаємодії. З психологічного боку він формує прив'язаність клієнта до послуги, підвищує його мотивацію до регулярного користування продуктом та знижує ймовірність переходу до конкурентів. Клієнт усвідомлює, що припинення взаємодії означає втрату не лише функціональних переваг, а й накопичених бонусів, статусу, привілеїв чи інших цінностей, які важко відтворити при повторному залученні.

З економічного боку «якірний» ефект дозволяє підприємству прогнозувати попит та формувати стабільний грошовий потік. Завдяки цьому механізму компанія зменшує ризики відтоку клієнтів, підвищує ефективність інвестицій у утримання клієнтської бази та знижує витрати на залучення нових користувачів. Таким чином, підприємство отримує довгострокову вигоду, а клієнт – передбачувані та безперервні переваги.

Вплив «якірного» ефекту на формування попиту проявляється через створення довгострокових стимулів для регулярної взаємодії. Клієнт, розуміючи, що відмова від послуги призведе до втрати доступу до накопичених якорів, свідомо або несвідомо підтримує постійну взаємодію. Це забезпечує стабільність попиту навіть у умовах конкуренції та коливань ринку. Крім того, ефект дозволяє формувати поведінкову прив'язаність, що доповнює економічні стимули і зміцнює взаємозв'язок між клієнтом та компанією.

«Якірний» ефект особливо ефективний у тих бізнес-моделях, де можливі накопичувальні або статусні переваги, такі як програми лояльності, підписки, накопичувальні бонуси або ексклюзивний доступ до продуктів і сервісів. Використання цих механізмів дозволяє підприємству не лише стабілізувати попит, а й створювати додаткову цінність для клієнта, підвищуючи його задоволеність та довгострокову лояльність.

У науковій літературі «якірний» ефект розглядається як приклад того, як економічні та психологічні чинники взаємодіють для стабілізації поведінки споживача. Впровадження цього механізму дозволяє бізнесу формувати

довгострокову клієнтську базу, підвищувати ефективність інвестицій у утримання клієнтів і забезпечувати передбачувані доходи. «Якірний» ефект стає основою для стратегій, що орієнтовані на підтримку постійного попиту, створення взаємовигідних відносин та збереження конкурентних переваг.

Формування стабільного попиту на сучасному ринку потребує не лише залучення нових клієнтів, а й забезпечення довгострокової взаємодії з існуючими. Класичні підходи, орієнтовані на одноразові покупки, не завжди дозволяють прогнозувати повторні продажі та формувати стійку клієнтську базу. У цьому контексті особливе значення набуває якірна еластичність попиту, яка поєднує економічні та поведінкові механізми для підтримки стабільного інтересу клієнта.

Якірна еластичність попиту – це той попит, який може сформуватися, якщо модель оплати з клієнтами є не разовою, а організована у вигляді регулярної підписки, де якірні компоненти забезпечують стабілізацію клієнтського інтересу, який стає постійним і вигідним у довгостроковому плані для всіх сторін.

Застосування цього механізму дозволяє підприємству прогнозувати обсяг продажів і планувати фінансові потоки без постійного залучення нових клієнтів. Регулярні підписки та накопичувальні переваги формують передбачуваний інтерес клієнта, зменшують відтік і підвищують довіру до компанії. Крім того, якірні компоненти, такі як бонуси, статусні привілеї або пріоритетний доступ до сервісів, створюють додаткову цінність і формують довгострокову прив'язаність клієнта.

Для підприємств «якірний» ефект створює можливість формувати стабільні поведінкові мотиви споживача, зменшуючи ймовірність його переходу до конкурентів. При цьому механізм «якоря» повністю відповідає логіці повторюваних стратегічних ігор, де клієнт і підприємство взаємодіють не одноразово, а в довгостроковому циклі. У такій грі підприємство встановлює початкову «рамку» (anchor) — сприятливу базову ціну, рівень сервісу або систему цінностей, яка визначає подальше стратегічне поле для рішень клієнта.

З позиції теорії ігор «якірний» ефект можна розглядати як інструмент, який зменшує невизначеність у моделі гравця та фактично зміщує його функцію виграшу. Після встановлення «якоря» клієнт порівнює усі альтернативи не з об'єктивними характеристиками ринку, а з первинно заданими підприємством умовами. Це формує стійку рівновагу Неша, коли клієнт обирає повторну взаємодію з тим самим підприємством, навіть якщо конкурент пропонує незначну зміну умов.

Для досягнення оптимального результату та перемоги в конкуренції підприємству важливо враховувати інтереси всіх учасників ринку — і клієнтів, і конкурентів. При цьому компанія може захищати свої позиції різними способами: технологічними інноваціями, унікальними перевагами, які неможливо повторити в абсолютних значеннях, або стати настільки великим гравцем, що конкуренти змінять свою роль на підтримуючу.

Рівновага Неша — це ситуація в грі (будь-якій стратегії взаємодії кількох гравців), коли жоден гравець не може покращити свій результат, односторонньо змінивши свою стратегію, якщо стратегії інших гравців залишаються незмінними.

Інакше кажучи:

- Кожен гравець робить найкращий можливий вибір з урахуванням того, що роблять інші;
- Якщо всі гравці опинилися в такій ситуації, змінювати свою стратегію нема сенсу, бо це не принесе кращого результату [37].

Причиною є те, що зміна постачальника тепер асоціюється з вищими «когнітивними витратами», ризиком втрати якості та необхідністю заново формувати точку порівняння.

Однак ефективність «якірного» ефекту може бути виміряна та інтегрована прямо у сферу життєвого циклу як підприємства, так і людини, щоб досягти максимальних результатів корисності для всіх сторін.

Розрахунок «якірного» ефекту дає змогу:

- формалізувати взаємозв'язок між початковою пропозицією та рівнем клієнтської лояльності;
- визначити залежність між зміною «якоря» та поведінковими реакціями споживачів;
- прогнозувати ймовірність утримання клієнтів у різних сценаріях;
- оцінити довгострокову цінність клієнта з урахуванням сили впливу «якоря» ;
- виміряти силу впливу «якоря» на поведінку клієнта;
- розрахувати зміну ймовірності повторного вибору за різних стратегій підприємства і конкурентів (моделювання у термінах марковських процесів або повторюваних ігор);
- оцінити економічний ефект від застосування цього механізму (порівняння виграшів у базовій грі «без якоря» та у модифікованій грі з якірними стимулами).

«Якірний» ефект виступає фундаментальним елементом циклічної безризикової клієнтської моделі, оскільки забезпечує стабільність очікувань клієнтів і формує передбачувану поведінку при повторних взаємодіях із підприємством та являться одним із ключових механізмів досягнення стабілізації попиту та формуванню довгострокових відносин із клієнтами є моделі, що забезпечують передбачуваність доходів і знижують ризики для обох сторін. Традиційні одноразові моделі продажу часто не дозволяють підтримувати постійний інтерес клієнтів і створюють коливання попиту.

Встановлення початкової «рамки» дозволяє споживачу оцінювати всі подальші пропозиції в порівнянні з заданими умовами, що знижує психологічний ризик і сприяє формуванню довгострокових взаємовигідних відносин, яка лежать в основі безризикової моделі циклічних продажів.

В даному випадку ефективним інструментом стає циклічна безризикова клієнтська модель, яка поєднує економічну стабільність і психологічну впевненість клієнта.

Циклічна безризикова клієнтська модель – це та модель, яка стабілізує попит, що формується на базі різноманітних твердих гарантій якості товару або послуги за допомогою регулярних періодичних платежів. Графічне відображення її моделі наведено на рис. 1.2.

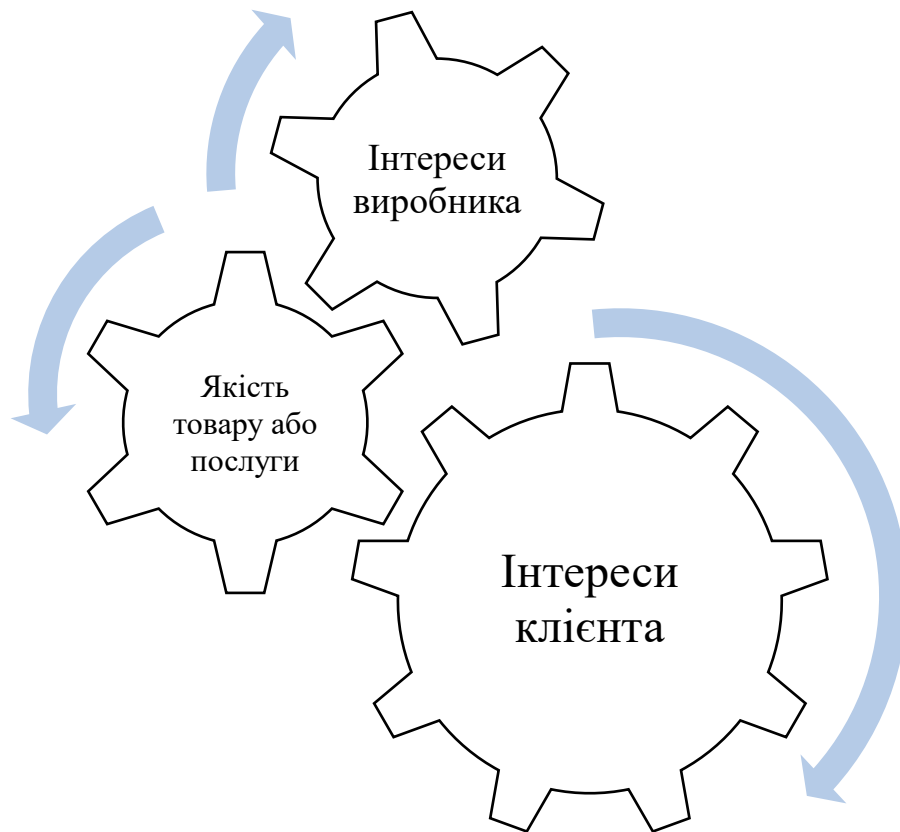


Рис. 1.2 – Циклічна без ризикува модель підприємства ²

² Примітка - розроблено авторами.

Впровадження такої моделі дозволяє підприємству забезпечувати стабільний і передбачуваний грошовий потік, знижувати ризики фінансових втрат і оптимізувати планування ресурсів. На рис. 1.2 відображено, що інтереси виробника та якість товару або послуги, яку він надає обертає зубчате колесо інтересів клієнта. Також працює і навпаки, де під вимоги клієнта виконується мінімальна якість, яка в свою чергу спотворена інтересами виробника в плані прибутку.

Клієнт при якісному та виваженому впровадженні даної моделі у свою чергу отримує гарантії якості, безперервну підтримку та відчуття захищеності від непередбачуваних ситуацій, що підвищує рівень довіри і лояльності.

Впровадження циклічної безризикової моделі також дає змогу формувати більш точні прогнози попиту, планувати маркетингові кампанії та управляти ресурсами компанії ефективніше, ніж при разових продажах.

Для клієнта така модель створює відчуття захищеності та впевненості у якості послуг або товарів, забезпечує безперервну підтримку, а також стимулює формування довгострокової лояльності, що робить взаємодію з підприємством неодноразовою і системною. У підсумку, циклічна безризикова клієнтська модель виступає ефективним інструментом не лише для стабілізації фінансових потоків і управління ризиками, але й для побудови стійких взаємовигідних відносин, які сприяють зростанню конкурентних переваг та зміцненню позицій підприємства на ринку.

В Стенфордській енциклопедії філософії наведені уявлення, що корелюються з нашими уявленнями щодо конкурентних переваг підприємства, з врахуванням погляду клієнтів, зокрема: «... що раціональність зводиться до вибору найкращої відповіді з урахуванням своїх переконань щодо вибору стратегії іншими гравцями. Якщо ці переконання виявляються вірними, тобто інший гравець справді грає так, як, на думку опонента, він гратиме, то ми отримуємо визначення рівноваги Неша з погляду взаємної найкращої відповіді.» [37].

У роботах Aumann & Brandenburger (1995) та Bach & Perea (2020) фокусуються на іграх з повною інформацією, коли той же результат є справедливим і для ігор з неповною інформацією [37].

«Спільне знання раціональності не є ні необхідним, ні достатнім для гри у рівновазі Неша. Фактично, як ми щойно наголосили, рівновага Неша може бути реалізована в умовах повної невизначеності, і тим більше в умовах невизначеності вищого порядку щодо раціональності інших гравців» [37].

1.3. Управління ризиками та забезпечення стійкості від повторного відтворення ринкових переваг конкурентами

Компанії, які першими впроваджують інновації на ринку або робочі нестандартні рішення, отримують значну стратегічну перевагу, оскільки формують унікальні продукти, сервіси або бізнес-процеси, які складно відтворити конкурентам. Проте такі переваги завжди піддаються ризику повторення іншими гравцями ринку. Ефективне управління цими ризиками вимагає комплексного підходу, що враховує фінансові ресурси, організаційні можливості, технологічні бар'єри та стратегічне планування [4].

Конкурентоспроможність підприємств тісно пов'язана з економічною безпекою. Економічна ж безпека займає важливу роль в системі стратегічного управління, оскільки допомагає зрозуміти можливі ризики, та як вони вплинуть на кінцевий результат, і які необхідно впровадити заходи. [27]

Одним із головних ризиків є швидке копіювання продуктів чи сервісів конкурентами. Навіть якщо компанія впровадила інновацію першою, інші гравці можуть використовувати власні ресурси для адаптації та модифікації аналогічних рішень. Це знижує унікальність пропозиції та скорочує час, протягом якого компанія може отримувати додаткову вигоду від першопроходження на ринку. Для зменшення цього ризику компанії застосовують кілька стратегій:

- створення технологічних бар'єрів, включаючи патенти, авторські права, ліцензійні обмеження та захищені методики, що ускладнює точне копіювання продукту;
- постійне оновлення та вдосконалення продуктів і сервісів, що дозволяє залишатися на крок попереду конкурентів і підтримувати унікальність;
- інтеграція комплексних бізнес-процесів, знань та корпоративних компетенцій, які неможливо швидко повторити без глибокого розуміння організації;

- формування сильного бренду і репутації лідера ринку, що підвищує сприйняття унікальності продукту або послуги серед споживачів;
- стратегічне використання ексклюзивних партнерських мереж та ресурсів, які забезпечують додаткову цінність для клієнтів і утруднюють для конкурентів повну копіювання моделі [3].

Фінансові ресурси є критично важливим елементом у підтримці та захисті конкурентних переваг. Достатній капітал дозволяє:

- інвестувати у дослідження та розробки, що підтримує постійний цикл інновацій;
- забезпечувати маркетингову підтримку і просування бренду, що підсилює перцептивну унікальність у свідомості клієнтів;
- вкладати у підготовку та розвиток персоналу, що забезпечує накопичення унікального досвіду і знань;
- підтримувати технологічну інфраструктуру, необхідну для масштабування та вдосконалення продуктів і послуг.

Крім фінансів, інші можливості компанії також визначають ефективність управління ризиком повторення переваг, до яких входять:

- організаційна культура, яка стимулює інноваційне мислення, швидку адаптацію до змін та активне впровадження нових ідей;
- аналітичні та дослідницькі ресурси, що дозволяють прогнозувати дії конкурентів і ринкові тренди, визначати потенційні загрози та вчасно реагувати на них;
- система управління знаннями, яка забезпечує стабільність і передачу унікальних компетенцій всередині компанії;
- фінансово-операційна гнучкість, яка дозволяє швидко перерозподіляти ресурси для захисту ключових переваг і запуску нових ініціатив [14].

Додатково, управління ризиком повторення конкурентних переваг включає використання стратегій диференціації та швидкого масштабування. Це

передбачає одночасне впровадження кількох унікальних рішень, поєднання технологічних і сервісних інновацій, а також адаптацію продуктів під різні сегменти ринку. Такий підхід дозволяє компанії зберігати лідерські позиції навіть у випадку, коли окремі елементи її пропозицій починають копіювати конкуренти.

Комплексне поєднання фінансових ресурсів, технологічних бар'єрів, організаційних можливостей та стратегічного планування створює ефективний механізм управління ризиками повторення конкурентних переваг для компанії, яка першою виходить на ринок з інноваційними рішеннями, забезпечуючи стабільність, розвиток і збереження лідерських позицій [3].

Ключовим фактором забезпечення стійкості конкурентних переваг є систематичне спостереження за ринком та поведінкою конкурентів. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та реагувати на них ще до того, як вони стануть критичними. Моніторинг включає оцінку нових продуктів та послуг конкурентів, аналіз маркетингових кампаній, вивчення змін у споживчих вподобаннях та загальної динаміки ринку. Завдяки цьому компанія отримує можливість не лише захищати вже сформовані переваги, а й розробляти нові, більш складні для відтворення конкурентами рішення [2].

Додатково, важливо враховувати різноманітні способи накопичення та збереження знань у компанії. Це можуть бути унікальні методики виробництва, внутрішні стандарти обслуговування, особливі технологічні процеси та накопичений досвід співробітників. Коли ці елементи поєднуються в комплекс, вони утворюють складну систему переваг, яку конкурентам важко відтворити навіть при наявності значних ресурсів [20].

Постійне вдосконалення аналітичних можливостей компанії особливо важливе для прогнозування поведінки конкурентів та їх дій на ринку. Це дозволяє не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх наперед, зменшуючи ризики та забезпечуючи стабільність власних конкурентних переваг.

Прогнозування поведінки конкурентів включає кілька напрямів:

- Аналіз стратегій конкурентів: компанія систематично відстежує дії конкурентів у різних сегментах ринку — запуск нових продуктів, зміни цінової політики, маркетингові кампанії, розвиток сервісів та каналів продажу. Це дає змогу передбачати наступні кроки конкурентів і планувати власні дії заздалегідь;
- Виявлення тенденцій: спостереження за історичною поведінкою конкурентів допомагає ідентифікувати закономірності їх дій, такі як реакції на зниження цін, запровадження бонусів для клієнтів або зміни у структурі пропозицій;
- Моделювання сценаріїв ринкової поведінки: на основі отриманих даних компанія може будувати декілька варіантів розвитку подій, оцінювати ймовірність реалізації кожного та готувати стратегії реагування. Це зменшує невизначеність та дозволяє оперативно ухвалювати рішення;
- Прогноз впливу дій конкурентів на власні показники: аналітика дозволяє оцінювати, як конкретні кроки конкурентів можуть вплинути на утримання клієнтів, прибутковість і частку ринку, і на цій основі коригувати власні пропозиції та стратегії [2].

Завдяки таким підходам компанія отримує значну перевагу: вона не лише захищає свої поточні конкурентні переваги, а й може випереджати конкурентів у впровадженні нових рішень, адаптувати продукти і сервіси під зміни на ринку та створювати додаткові шари унікальності, які складно відтворити іншим гравцям.

Не менш важливим аспектом прогнозування поведінки конкурентів є усвідомлення того, що недостатньо бути лише на один крок попереду. В умовах динамічного ринку та швидких змін, успіх компанії часто залежить від того, наскільки вона здатна передбачати розвиток подій на два, три або навіть чотири кроки вперед. Такий підхід дозволяє не просто реагувати на дії конкурентів, а випереджати їх кроки і формувати ситуацію на ринку на свою користь [29]

Як казав Ганнібал з фільму Команда А: «Бути на крок попереду — це ще не план. Потрібно два чи три кроки, відповісти йому раніше, ніж він зробить хід.

Ось це план!» [16], це настільки геніальна думка, що аж думки у захваті в голові. У бізнес-контексті це означає:

- прогнозувати не лише прямі кроки конкурентів, а й потенційні альтернативні стратегії, які вони можуть застосувати;
- оцінювати наслідки власних рішень у довгостроковій перспективі та їх вплив на ринкову позицію;
- формувати декілька паралельних сценаріїв розвитку подій і готувати відповідні контрзаходи;
- створювати унікальні пропозиції, які складно скопіювати навіть при наявності інформації про поточні дії компанії.

Такий багатокроковий підхід дозволяє компанії не просто залишатися лідером, а зміцнювати свої позиції і зменшувати ризики втрати конкурентних переваг. Він створює ефект стратегічної переваги, коли підприємство не лише реагує на ринок, а активно формує його розвиток, залишаючи конкурентів у положенні наздоганяючих.

Одним із нестандартних механізмів захисту унікальних товарів, послуг і внутрішніх процесів є застосування алогічних дій. Це стратегічні кроки, які на перший погляд не відповідають типовій логіці ринку або загальноприйнятим схемам ведення бізнесу. Алогічні дії створюють додатковий рівень складності для конкурентів, ускладнюють відтворення продуктів або сервісів і забезпечують компанії стійку перевагу на ринку [2].

В основі алогічних дій лежить принцип несподіваності. Компанія спеціально впроваджує елементи, які неможливо легко проаналізувати або передбачити. Це можуть бути:

- Нестандартні комбінації продуктів і послуг, які не узгоджуються з традиційними очікуваннями клієнтів, але створюють додаткову цінність. Наприклад, комплексні пакети сервісів, що поєднують технологічні та логістичні рішення у незвичний спосіб;

- Внутрішні процеси, які інтегрують різні ресурси або технології у нові схеми, що складно повторити зовні. Конкурент може знати кожен етап процесу, але не зможе відтворити комплексну взаємодію всіх елементів;

- Варіації внутрішніх механізмів управління продуктами та запасами, які виглядають нелогічними при стандартному аналізі, але забезпечують швидку адаптацію, ефективне використання ресурсів та непередбачуваність для конкурентів [18].

Переваги впровадження алогічних дій є багатоаспектними:

- Непередбачуваність для конкурентів. Стратегія, яка порушує очікувану логіку ринку, робить компанію важкою для аналізу. Конкуренти не можуть точно спрогнозувати дії або алгоритми прийняття рішень, що значно ускладнює копіювання продуктів чи сервісів;

- Захист унікальності продуктів та послуг. Алогічні дії дозволяють створювати унікальні властивості, які неможливо відтворити, навіть знаючи технічні характеристики або бізнес-процеси. Це забезпечує високий рівень бар'єрів для повторного відтворення конкурентами;

- Підвищення внутрішньої цінності та ефективності. За рахунок експериментів і використання внутрішніх ресурсів у нестандартних комбінаціях компанія може підвищувати цінність продуктів без значних додаткових витрат. Це може включати оптимізацію логістики, ефективніше управління запасами або створення комплексних сервісів, що вигідно відрізняються від стандартних рішень на ринку;

- Множинний рівень бар'єрів для конкурентів. Використання алогічних рішень формує не лише технологічні чи продуктові, а й процесні бар'єри. Конкурент, який хоче повторити успіх, стикається не з одним, а з кількома шарами складності: технологією, взаємозв'язком процесів, оптимізацією ресурсів та унікальною логікою продуктового дизайну;

- Формування додаткових стимулів для клієнтів. Нетрадиційні рішення дозволяють компанії пропонувати клієнтам несподівану

додаткову цінність – наприклад, гнучкі пакети послуг, персоналізовані пропозиції або бонусні системи, інтегровані в продукт. Це підвищує лояльність та складність переходу до конкурентів, не змінюючи основної бізнес-моделі;

- Стимулювання внутрішніх інновацій. Алогічні дії дозволяють підприємству ефективніше використовувати внутрішні резерви, ресурси і технології. Навіть прості експерименти всередині компанії можуть генерувати нові ідеї, які створюють конкурентну перевагу і забезпечують стабільність на ринку [32].

Особливу роль відіграє поєднання алогічних дій з іншими стратегічними механізмами: довгостроковими програмами лояльності, накопичувальними системами для клієнтів, внутрішньою оптимізацією ресурсів та контролем якості. Разом вони формують комплексний щит, який захищає підприємство від копіювання конкурентами на декількох рівнях одночасно.

Впровадження алогічних дій не лише ускладнює життя конкурентам, а й дозволяє компанії створювати довготривалу унікальну цінність, захищати свої інновації і внутрішні ресурси, одночасно підвищуючи ефективність внутрішніх процесів і стабільність бізнесу. Алогічні стратегії стають інструментом комплексного захисту та розвитку підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну перевагу у динамічному ринковому середовищі.

Одним із ключових елементів, що поєднує алогічні дії з системною важливістю підприємства, є створення унікальних стратегічних зв'язків та процесів, які неможливо швидко або економічно ефективно повторити конкурентам. Такі дії не лише захищають внутрішні ресурси та інновації, а й інтегрують компанію у ширші економічні та соціальні системи, підвищуючи її цінність для держави, партнерів та клієнтів, що стає додатковим рівнем стабільності та стійкості на ринку [34].

Системна важливість підприємства визначається його критичною роллю у забезпеченні стабільності державної економіки, національних або регіональних потреб, а також безперебійного функціонування зовнішніх партнерських ланцюгів. Підприємства, що займають такі позиції, не лише забезпечують

безперервність постачання товарів і послуг, але й стають стратегічно важливими гравцями на ринку. Саме тому вони отримують багаторівневий захист від копіювання конкурентами завдяки поєднанню правових, фінансових, соціальних та стратегічних механізмів, які разом формують стійку систему конкурентних переваг.

Роль держави у забезпеченні захисту є особливо важливою для компаній, які виконують критично значущі функції. Регуляторні та правові бар'єри створюють складну систему обмежень для конкурентів, які намагаються швидко повторити бізнес-модель. Для підприємства отримання ліцензій, сертифікацій та дозволів не лише забезпечує легальність діяльності, але й формує додатковий рівень складності для тих, хто хотів би відтворити продукт або сервіс без відповідного доступу до ресурсів. Серед ключових правових механізмів:

- Патенти на технології та процеси;
- Торгові марки та авторські права на продукти, сервіси та соціальні програми;
- Ліцензійні та договірні обмеження для партнерів.

Фінансові та державні преференції доповнюють правовий захист, створюючи економічні бар'єри для конкурентів. До таких механізмів належать:

- Субсидії та гранти на реалізацію соціально значущих проектів;
- Податкові пільги для стратегічно важливих ініціатив;
- Участь у державних програмах підтримки інновацій.

Ці механізми дозволяють підприємству реалізовувати проекти з меншими витратами та більшим масштабом, ускладнюючи конкурентам відтворення бізнес-моделі [2].

Соціальна та стратегічна значущість для держави є ще одним фактором, що підсилює захист підприємства. Компанії, які забезпечують важливі суспільні або економічні потреби, стають цінними для держави та отримують можливість користуватися пріоритетним регулюванням, а у кризових ситуаціях – додатковими ресурсами підтримки [2].

Інтеграція підприємства у зовнішні партнерські ланцюги та міжнародні мережі також створює бар'єри для копіювання:

- доступ до ключових партнерів обмежений контрактами та регуляторними нормами;
- відтворення всіх зв'язків та методик потребує часу та ресурсів;
- інтеграція у міжнародні ринки формує додаткову стратегічну цінність [2]

Соціальні програми підприємства, орієнтовані на громаду та клієнтів, у поєднанні з державною підтримкою створюють нематеріальні активи: довіру, лояльність та репутаційну цінність. Це забезпечує довгострокові прив'язки клієнтів та партнерів і створює додатковий рівень захисту від відтоку та копіювання [12].

Мульти-рівнева система захисту конкурентних переваг включає:

- правовий рівень – патенти, авторські права, торгові марки;
- фінансовий рівень – субсидії, податкові пільги, державні гранти;
- регуляторний рівень – ліцензії, сертифікації, спеціальні державні вимоги;
- соціальний рівень – програми лояльності, партнерські соціальні проекти, інтеграція у громаду;
- міжнародний рівень – участь у зовнішніх ланцюгах постачання та партнерських мережах.

Поєднання цих елементів створює комплексну систему захисту від копіювання, де кожен рівень підсилює інший. Навіть якщо конкуренти спробують відтворити окремі елементи, без інтеграції у державні, соціальні та міжнародні системи повторення бізнес-моделі стає практично неможливим [11; 15; 17; 28].

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВАГРО-СЕРВІС»

2.1. Загальний аналіз діяльності підприємства

Підприємство було засновано у 1997 році в місті Кропивницький (тоді — Кіровоград) групою фахівців, які мали глибокі знання у сфері ремонту та обслуговування сільськогосподарської техніки. Починаючи з невеликої майстерні з ремонту двигунів, компанія поступово розширювала сферу діяльності, удосконалювала технології та нарощувала партнерську базу.

З перших років свого існування підприємство орієнтувалося на якість послуг і довгострокові відносини з аграрними господарствами. У 2000-х роках воно стало одним із перших у регіоні, хто спеціалізувався на ремонті та технічному обслуговуванні техніки CASE IH та New Holland, що належать до міжнародного концерну CNH Industrial.

У наступні роки підприємство розвивало напрямок з ремонту дизельних паливних систем BOSCH, а також двигунів Cummins, що дозволило значно розширити клієнтську базу і підвищити технічну компетентність персоналу.

Поступово компанія вийшла за межі Кіровоградської області, почала співпрацювати з клієнтами по всій Україні, надаючи послуги з виїздом до замовника.

У 2010-х роках підприємство стало офіційним партнером дистриб'юторів компанії Raven Industries — одного з лідерів у сфері точного землеробства. Це дало змогу впроваджувати сучасні технологічні рішення, що допомагають аграріям збільшити врожайність і знизити виробничі витрати.

Завдяки накопиченому досвіду, високій кваліфікації спеціалістів та постійному вдосконаленню сервісу підприємство стало надійним партнером для аграріїв України.

Основою функціонування підприємства стало поєднання технічних знань, практичного досвіду та потреб аграрного ринку України, який у 1990-х роках переживав активний період становлення після переходу до ринкової економіки.

Компанія зосередилася на обслуговуванні техніки світових брендів, що поступово заповнювала український ринок, забезпечуючи фермерів і великі агропідприємства надійною технікою. Цей напрямок визначив головну спеціалізацію підприємства — сервіс і постачання запасних частин для сільськогосподарських машин.

З роками підприємство інтегрувало ефективні закордонні цифрові технології, а також розширило діяльність у напрямках точного землеробства, діагностики, електроніки та ремонту систем упорскування пального.

Місія компанії — спростити клієнтам і партнерам роботу з технікою, що допомагає отримати стабільно високий урожай.

Підприємство прагне бути не просто сервісним центром, а надійним помічником аграріїв, який забезпечує ефективну роботу техніки, зменшує ризики простоїв і підвищує економічну віддачу від кожного гектара.

Цілі підприємства:

1. Забезпечення високоякісного технічного обслуговування і ремонту сільськогосподарської техніки;
2. Надання клієнтам комплексних рішень для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва;
3. Постійне розширення асортименту запасних частин і сервісних послуг;
4. Впровадження сучасних технологій точного землеробства;
5. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток партнерських відносин з міжнародними брендами;
6. Зміцнення репутації надійного і компетентного партнера для аграрного бізнесу.

Основні напрямки діяльності підприємства (за статутом, Додаток А):

- Технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни, інша техніка CNH — CASE IH, New Holland);
- Ремонт дизельних паливних систем BOSCH та аналогів інших виробників;
- Ремонт двигунів Cummins та інших дизельних моторів;
- Постачання запасних частин до техніки провідних світових брендів;
- Інтеграція рішень точного землеробства від Raven Industries;
- Консультаційні та виїзні послуги з обслуговування техніки клієнтів по всій Україні.

Основний вид діяльності (КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності) являється — 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, який вказаний у фінансовій звітності разом із Формами 1 і 2. А в статуті також вказані основні напрямки та предмети діяльності товариства такі: технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; оптова торгівля сільськогосподарським машинами й устаткуванням; технічні випробування та дослідження (згідно додатків А та Б).

Товариство є юридичною особою згідно законодавства України, відповідно має свій баланс та розрахункові рахунки в українських банках та іноземних банках. Товариство з обмеженою відповідальністю знаходиться на загальній системі оподаткування сплачуючи 18% податку на прибуток та використовує податок на додану вартість (ПДВ) у розмірі 20%. Звітність подається кожний квартал.

Трудові відносини працівників товариства регулюються чинним законодавством України, статутом та іншими законодавчими документами, які регулюють трудові відносини.

Підприємство функціонує як регіональне відділення офіційного сервісу Bosch з ремонту паливної апаратури та має відповідні сертифікати, які підтверджують товариство як офіційного представника і також містить

відповідні сертифікати якості обладнання, на яких відбуваються ремонтні роботи.

Відносини працівників, які працюють в даному підприємстві регулюються колективним договором з адміністрацією товариства, а також іншими формами, які регулюють відносини працівника з товариством.

Зменшення чисельності персоналу спостерігається у зв'язку із введенням військового стану в 2022 році.

Дане товариство являється суб'єктом малого підприємництва [16].

Основні функціональні сфери діяльності Новагро-сервіс:

— Сервіс та ремонт техніки:

- Ремонт форсунок та паливних насосів високого тиску (ПНВТ) BOSCH; діагностика й обслуговування паливної системи за стандартами Bosch Diesel Service;

- Ремонт тракторів та комбайнів брендів CASE IH й New Holland: двигуни, трансмісії, електричні та гідравлічні системи, кондиціонування’;

- Діагностика і дефектування — виявлення несправностей до початку серйозних поломок;

- Відновлення рамних деталей (наприклад, рами, напіврамні структури) тракторів CASE IH та New Holland;

- Ремонт електронних блоків керування, панелей приладів.

- Виїзний сервіс (бригади, що виїжджають до клієнтів, особливо коли техніка зупинилася на полі).

— Постачання запасних частин:

- Наявність оригінальних запчастин і якісних аналогів;

- Асортимент запчастин, їх підбір індивідуально під конкретну техніку;

- Робота через власний каталог “Запчастини в наявності”.

— Технології точного землеробства:

- Компанія є партнером дистриб'юторів Raven Industries та пропонує рішення для точного землеробства, що дозволяють підвищити врожайність і знизити витрати.

- Клієнтський сервіс / комунікація:

- Індивідуальний підхід до кожного клієнта — підбір запчастин під його потреби

- Повторні звернення клієнтів — високий відсоток, що свідчить про довіру та задоволення;

- Гнучкий графік обслуговування в сезон — розширення робочого часу, коли це необхідно клієнтам;

- Юридичні / адміністративні та фінансові аспекти:

- Основний вид діяльності, який зареєстрований за КВЕД являється - ремонт, обслуговування машин і устаткування, торгівля запасними частинами, оптова та роздрібна торгівля.

Організаційна структура підприємства є фундаментальним елементом його функціонування, який визначає розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між підрозділами та співробітниками. Вона формує внутрішні механізми взаємодії, оптимізує управлінські процеси та забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей компанії. Особливості діяльності підприємства безпосередньо залежать від обраної структури, оскільки від неї визначається гнучкість прийняття рішень, швидкість реагування на зміни ринку та здатність до впровадження інновацій. Таким чином, аналіз організаційної структури та специфіки функціонування підприємства дозволяє зрозуміти, як формуються управлінські потоки, взаємодія між підрозділами та загальна ефективність діяльності компанії.

Організаційна структура підприємства представлена як лінійно-функціональна, де чітко визначено розподіл повноважень та ієрархію підпорядкування. Структура включає власників, керівників, бухгалтерію, консультанта та основний виробничий штат – механіків, що забезпечують виконання ремонтних робіт.

Нижче показано організаційну структуру власності досліджуваного підприємства (Рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Організаційна структура власності ТОВ Новагро-сервіс

Далі наведені характеристики, які мають організаційні одиниці структури власності.

— Власники та керівний апарат:

Підприємство має трьох власників, частки яких розподілені наступним чином:

- Двоє власників виконують функції керівників (по 47,5%), що передбачає прийняття стратегічних рішень, управління фінансовим потоком та контроль ключових операцій підприємства;
- Третій власник займає позицію бухгалтера (5%), забезпечуючи облік фінансових операцій, контроль витрат та звітність.

Функції керівників включають:

- Планування та організація виробничих процесів;
- Контроль закупівель та матеріально-технічного забезпечення;
- Прийняття рішень щодо модернізації обладнання та організації роботи механіків
- Управління грошовим потоком та затвердження ключових витрат.

Функції та роль у маркетингових стратегіях:

- Стратегічне планування: керівники визначають основні цілі підприємства, зокрема зростання клієнтської бази та підвищення рівня лояльності постійних клієнтів;
- Прийняття рішень щодо маркетингових інструментів: керівники визначають, які канали комунікації та промо-акції застосовувати, а також контролюють бюджет маркетингових активностей;
- Контроль якості взаємодії з клієнтами: через керівництво здійснюється нагляд за стандартами обслуговування, що впливає на репутацію підприємства та повторні звернення.

Вплив на утримання та залучення клієнтів:

- Чітке стратегічне керівництво забезпечує стабільність послуг і задоволеність клієнтів;
 - Контроль закупівель та ресурсів гарантує своєчасне виконання замовлень і високий рівень сервісу.
- Бухгалтер виконує:
- Фінансовий облік та контроль платежів;
 - Формування звітності для власників та контролюючих органів;
 - Підготовку аналітики для оптимізації витрат.
- Консультант

До складу управлінського апарату залучений консультант, який забезпечує підтримку з організаційних та технічних питань. Його основні функції:

- Надання рекомендацій щодо вдосконалення процесів виробництва;
- Впровадження сучасних методів управління та технічних рішень;
- Консультації керівників щодо оптимізації робочих процесів та ефективності витрат.

Функції та роль у маркетингових стратегіях:

- Оптимізація процесів обслуговування клієнтів: консультант аналізує робочі процеси та пропонує сучасні та модернізовані підходи до виконання ремонтних робіт, що підвищує якість послуг;

- Впровадження нових технологій та інструментів взаємодії з клієнтами: рекомендації щодо цифрових каналів комунікації, CRM-систем та автоматизації замовлень;

- Підвищення ефективності маркетингових заходів: оцінка результативності акцій, пропозицій та сервісних пакетів.

Вплив на утримання та залучення клієнтів:

- Забезпечення високого рівня клієнтського сервісу формує довіру та лояльність.

Використання сучасних інструментів дозволяє залучати нових клієнтів через цифрові канали та рекомендації.

— Основний виробничий підрозділ – механіки

Механіки (штат – 11 осіб) складають ядро підприємства та виконують безпосередньо ремонтні роботи. Вони підпорядковуються керівникам і взаємодіють із консультантом у питаннях технічної складності.

Основні функції механіків:

- Виконання робіт відповідно до затверджених замовлень та технічних вимог;

- Дотримання стандартів якості та безпеки;

- Звітність про виконані роботи керівництву

Функції та роль у маркетингових стратегіях:

- Якість виконання робіт: механіки безпосередньо забезпечують успішне надання послуг, що є основою позитивного іміджу підприємства;

- Взаємодія з клієнтами: своєчасне інформування про стан робіт, професійна консультація, оперативне реагування на побажання клієнтів.

Вплив на утримання та залучення клієнтів:

- Позитивний досвід співпраці клієнта з механіками підвищує шанс повторного звернення.

Високий рівень професіоналізму формує репутацію, що сприяє залученню нових клієнтів через рекомендації.

— Закупівлі та матеріально-технічне забезпечення:

Процес закупівель організовано через модерацію керівників, що дозволяє контролювати грошовий потік та уникати надмірних витрат. Це забезпечує баланс між оперативними потребами виробництва і фінансовою дисципліною.

— Методи та форми управління:

- Лінійний метод управління: чітка вертикальна підпорядкованість від керівників до механіків;

- Функціональний підхід: бухгалтерія та консультант виконують спеціалізовані функції, що підтримують виробничу діяльність;

- Контроль та звітність: регулярна звітність механіків перед керівниками, контроль фінансових та матеріальних ресурсів.

— Взаємозв'язки підрозділів:

- Керівники координують діяльність всіх підрозділів і приймають ключові управлінські рішення;

- Консультант взаємодіє з керівниками та механіками для оптимізації технічних процесів

- Бухгалтер контролює фінансові операції і звітує перед власниками;

- Механіки виконують виробничі завдання, дотримуючись інструкцій та контролю з боку керівників;

- Керівники - консультант: стратегічне планування маркетингових заходів узгоджується з технічними та організаційними пропозиціями консультанта;

- Керівники - механіки: контроль якості та дотримання стандартів виконання робіт забезпечує стабільний рівень обслуговування клієнтів;
- Консультант - механіки: консультації з технічних питань підвищують ефективність та швидкість виконання замовлень.

— Особливості організації процесу виробництва:

- Всі роботи проводяться за планом, затвердженим керівниками;
- Кожен механік відповідає за конкретну частину ремонту або обслуговування;
- Впроваджено системи контролю якості та технічного супроводу;
- Фінансовий контроль закупівель забезпечує раціональне використання ресурсів.

У структурі підприємства певні підрозділи та посадові особи безпосередньо впливають на поточні та перспективні стратегії маркетингу, спрямовані на утримання постійних клієнтів та залучення нових. До таких відносяться керівники, консультант та механіки, оскільки їх діяльність визначає якість надання послуг і задоволеність клієнтів, що є ключовим фактором маркетингового успіху.

Висновок щодо функцій і впливу на маркетинг:

- Ключові посадові особи підприємства забезпечують комплексний вплив на утримання постійних клієнтів та залучення нових
- Ефективне поєднання стратегічного керівництва, технічних консультацій та якісного виконання робіт формує конкурентну перевагу та сприяє розвитку підприємства;
- Для підвищення ефективності маркетингових стратегій рекомендується підвищити роль цифрових інструментів та систем зворотного зв'язку з клієнтами, що дозволить прогнозувати потреби клієнтів і адаптувати послуги під індивідуальні вимоги.

2.2. Аналіз ринкового середовища діяльності підприємства

Аналіз ринкового середовища діяльності підприємства є ключовим інструментом стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Він дозволяє оцінити поточні умови ринку, визначити основні тенденції, виявити ризики та можливості для розвитку бізнесу. Без такого аналізу компанія ризикує діяти всліпу, не враховуючи зовнішні фактори, які можуть істотно впливати на її ефективність та конкурентоспроможність.

Важливість аналізу ринкового середовища полягає у наступному:

- Оцінка попиту та споживчих тенденцій – розуміння того, які продукти або послуги користуються попитом, дозволяє коригувати асортимент, формувати цінову політику та планувати маркетингові стратегії;
- Виявлення конкурентів та оцінка їхньої активності – аналіз дій конкурентів дає змогу прогнозувати їх кроки, розробляти заходи щодо утримання ринкової частки та створення унікальних переваг;
- Визначення ризиків та загроз – зміни регуляторного середовища, коливання економічних показників, нові технології або альтернативні продукти можуть негативно впливати на бізнес. Своєчасна їх оцінка дозволяє підготувати стратегії мінімізації ризиків;
- Виявлення можливостей для зростання – аналіз ринку допомагає виявити нові сегменти, регіони або канали збуту, що відкривають перспективи для розширення діяльності;
- Формування обґрунтованих управлінських рішень – на основі даних ринкового аналізу керівництво підприємства може приймати стратегічні рішення щодо інвестицій, виробничих потужностей, маркетингових кампаній та партнерських колаборацій.

Комплексний і систематичний аналіз ринкового середовища забезпечує підприємству можливість швидко адаптуватися до змін, зміцнювати свої конкурентні позиції та забезпечувати стабільне зростання бізнесу.

Розуміння ринкового середовища підприємства неможливе без детального аналізу його ключових учасників — постачальників, клієнтів та умов на ринку праці. Кожен із цих факторів безпосередньо впливає на ефективність діяльності, стабільність обслуговування та конкурентоспроможність компанії. Наступні підрозділи дозволяють більш конкретно оцінити взаємозв'язки з постачальниками, структуру клієнтської бази та особливості кадрового забезпечення, які є критичними для підтримки високого рівня сервісу та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Основними постачальниками підприємства є офіційні дистриб'ютори та імпортери запчастин і комплектуючих до сільськогосподарської техніки міжнародних брендів, таких як CASE IH, New Holland, BOSCH, Cummins, Raven Industries тощо.

Більшість постачальників мають іноземне походження, що робить діяльність підприємства залежною від коливань валютних курсів, строків логістики та митних процедур. Разом із тим, співпраця з офіційними партнерами забезпечує високу якість продукції та гарантію сумісності запчастин.

Вплив на діяльність:

- Стабільність постачання безпосередньо впливає на швидкість ремонту техніки клієнтів;
- Затримки або нестача деталей можуть призвести до простоїв клієнтської техніки, втрати довіри та фінансових збитків у період польових робіт.

Ключовими клієнтами підприємства є:

- фермерські господарства;
- агро-холдинги;
- сервісні компанії, що обслуговують техніку в регіонах;
- транспортні логістичні компанії;
- індивідуальні власники техніки CASE IH / New Holland / Cummins та іншої важкої техніки, яка використовує дизельні паливні системи.

Потреби клієнтів мають сезонний характер — пік активності припадає на періоди посівної та збиральної кампанії. У цей час найбільшим попитом користуються ремонтні послуги, паливні системи, двигуни та гідравлічні вузли. Також потрібно зважати на те, що більш капітальні ремонти приходять на осінньо-зимові періоди в більшості випадків крім надзвичайних ситуацій.

Споживачі орієнтуються на оперативність, якість робіт і наявність запчастин у найкоротші строки, тому підприємство має конкурентну перевагу завдяки наявності власного складу та виїзних сервісних бригад.

Вплив на діяльність – формується задоволеність клієнтів та рівень повторних звернень (так зване «сарафанне радіо»), який є одним із ключових джерел доходу. Успішне обслуговування навіть одного великого агро-холдингу або транспортної компанії може забезпечити стабільне завантаження сервісу впродовж року.

Ринок праці у сфері ремонту паливних систем важкої техніки характеризується дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, особливо майстрів з діагностики електроніки, паливних систем і двигунів завдяки мобілізаційним заходам та військового стану.

Підприємство вирішує це питання шляхом:

- власного навчання персоналу на базі сервісного центру;
- участі у програмах Bosch та Raven, які надають технічні тренінги;
- партнерства з навчальними закладами регіону (технікуми, профліцеї).

Завдяки стабільності компанії та конкурентній оплаті праці, плинність кадрів низька, що є додатковою перевагою.

SWOT-аналіз ТОВ «Новагро-сервіс»

— Strengths (Сильні сторони):

1. Понад 20 років на аграрному ринку України;
2. Позиціонування як експертного постачальника для великих фермерських господарств;
3. Високий рівень довіри серед клієнтів, що забезпечує повторні продажі;
4. Компанія швидко реагує на зміни ринку та впроваджує сучасні технології;
5. Гнучка структура дозволяє швидко адаптуватися до потреб клієнтів та впроваджувати нові бізнес-моделі. Це підвищує конкурентоспроможність і дозволяє зберігати конкурентні позиції навіть у нестабільному середовищі;
6. Швидка доставка і мінімізація логістичних ризиків для клієнта;
7. Можливість обслуговувати клієнтів навіть у віддалених регіонах України;
8. Партнерство з провідними світовими брендами — CNH (CASE IH, New Holland), Cummins, Bosch, Raven Industries;
9. Висококваліфікований персонал із технічним досвідом у сфері ремонту та сервісного обслуговування;
10. Наявність власної ремонтної бази та мобільних виїзних сервісних бригад;
11. Репутація надійного партнера серед аграріїв України;
12. Комплексність послуг: ремонт, постачання запчастин, консультації, точне землеробство.

— Weaknesses (Слабкі сторони):

1. Основна діяльність в Україні → обмеження росту при кризових сценаріях (валютні коливання, локальні регуляції, політична нестабільність);
2. Продаж послуг сильно залежать від сільськогосподарських сезонів;

3. Нерівномірний грошовий потік протягом року, що ускладнює фінансове планування;
 4. Велика кількість постачальників імпортних і локальних продуктів;
 5. Наявний тиск на маржинальність та потреба постійного маркетингового просування;
 6. Бренд майже не присутній на міжнародному ринку → втрата потенційних експортних можливостей;
 7. Висока залежність від імпортних постачань запчастин та їх ланцюгів поставок, також існують різноманітні рівні коливань валютного курсу;
 8. Висока вартість спеціалізованого обладнання та інструментів;
 9. Обмежені можливості у власному виробництві комплектуючих.
- Opportunities (Можливості):
1. Розвиток цифрових рішень і сервісів точного землеробства (Raven, CNH);
 2. Розширення мережі партнерів у різних регіонах України;
 3. Отримання статусу офіційного сервісного центру для нових брендів техніки;
 4. Залучення грантів або програм підтримки для аграрного бізнесу
 5. Створення онлайн-платформи для продажу запчастин і бронювання ремонту;
 6. Вихід на міжнародні ринки - розширення в Європу та Азію через партнерські мережі та експортні програми;
 7. Підвищення обсягів продажу і диверсифікація ризиків;
 8. Партнерство з фінансовими та страховими компаніями;
 9. Розвиток пропозицій аграріям у сфері кредитування та лізингу техніки, що спонукає підвищення цінності пропозиції.

— Threats (Загрози):

1. Економічна та політична нестабільність;
2. Коливання курсу гривні → вплив на імпорتنі товари та маржу;
3. Потенційні санкції та регуляторні зміни;
4. Кліматичні та екологічні ризики: засуха, екстремальні погодні явища → зниження попиту на агротехнічні засоби та втрати врожаю у клієнтів;
5. На ринку існують глобальні та локальні гравці з більшою логістичною, ціновою та фінансовою гнучкістю;
6. Введення нових норм щодо хімікатів, добрив, екологічних стандартів → додаткові витрати на сертифікацію;
7. Використання онлайн-платформ підвищує вразливість до кіберзлочинів;
8. Необхідність інвестувати в кібербезпеку та підтримку ІТ-інфраструктури;
9. Зростання конкуренції на ринку сервісного обслуговування агротехніки;
10. Логістичні ризики через військові дії в Україні;
11. Інфляційні процеси та подорожчання імпортних комплектуючих;
12. Кадровий дефіцит кваліфікованих спеціалістів технічного профілю;
13. Зменшення платоспроможності аграрних підприємств через нестабільну економічну ситуацію.

SWOT-аналіз виявив:

- Сильні сторони Новагро-сервіс дозволяють утримувати конкурентні позиції на українському ринку, особливо завдяки логістиці та експертним послугам;
- Можливості росту пов'язані з цифровими послугами, експортом, комплексними агро-рішеннями та фінансовою інженерією;
- Загрози вимагають диверсифікації постачальників, розширення валютного хеджування та інвестування в стійкість до кліматичних змін;

- Слабкі сторони, такі як залежність від внутрішнього ринку, можна компенсувати стратегічним партнерством та онлайн-продажами;
- Підприємство має сильну технічну компетенцію, позитивну репутацію і гнучку структуру управління, що дозволяє йому утримувати конкурентну позицію в умовах сезонних коливань попиту.

В умовах високої конкуренції на ринку у сегменті обслуговування важкої техніки на дизельному паливі, особливе значення набуває не лише оцінка конкурентів та ринкового середовища, а й вибір ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. Проведемо аналіз конкурентів за методом порівняння.

Аналіз конкурентів забезпечує компанії можливість оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати власні стратегії та посилювати свої сильні сторони, підвищуючи ймовірність успішного розвитку та стабільного зростання.

Основними конкурентами на ринку є:

- регіональні та міжрегіональні сервісні центри, що обслуговують техніку CNH та інші бренди;
- незалежні приватні майстерні, які пропонують дешевші, але менш надійні послуги;
- офіційні дилери CNH Industrial в Україні, що мають великі ресурси, проте вищі ціни на обслуговування.

Перевагою ТОВ «Новагро-Трейд» є поєднання якості офіційного сервісу з гнучкістю приватного підприємства — оптимальні ціни, індивідуальний підхід і швидке реагування.

Інтенсивність конкуренції в галузі можна оцінити як середню, оскільки ринок не є монополізованим, але має обмежену кількість компетентних сервісних компаній, здатних якісно ремонтувати техніку CNH та BOSCH.

ТОВ «Новагро-Трейд» займає стійку нішеву позицію на регіональному рівні (Кіровоградська область і сусідні регіони — Черкаська, Миколаївська, Полтавська).

Завдяки спеціалізації на брендах CASE IH, New Holland, BOSCH та Cummins, компанія має високу впізнаваність серед аграріїв і входить до числа провідних незалежних сервісних центрів Центральної України.

Орієнтовна частка ринку у своєму сегменті (ремонт і сервіс CNH у регіоні) — 10–15 %, з тенденцією до зростання завдяки розширенню клієнтської бази та впровадженню технологій точного землеробства. (прогнози на 5 років)

Щоб оцінити конкурентів і показати свою перевагу, корисно порівняти за такими параметрами:

1. Час реагування / простої клієнт;
2. Наявність запасних (обмінних / резервних) форсунок;
3. Гарантія / умови гарантії;
4. Якість реставрації / допуски;
5. Вартість послуг;
6. Обслуговування клієнта / логістика / масштабність.

Конкуренти: що пропонують і як працює обмінний фонд у них

Нижче — аналіз деяких сервісів, які ти навів, з акцентом на вантажні або “масштабні” клієнти, і з розумінням ролі обмінного фонду.

— DieselServiceKiev:

- Пропонують ремонт і регулювання форсунок Bosch, Delphi, Siemens;
- На сайті зазначено, що існує обмінний фонд паливних форсунок;
- Гарантія на відремонтовані агрегати — 12 місяців після ремонту;
- Вартість ремонту чи діагностики: наприклад, перевірка CR-форсунки — ~ 200 грн, ремонт стандартної Bosch форсунки — ~ 1 400 грн, ремонт piezo — ~ 3 000 грн [31].

— RemontForsunok:

- Пропонують перевірку однієї форсунки за ~ 150 грн, регулювання — ~ 800 грн, реставрацію мультиплікатора — ~ 1 000 грн;
- Працюють з усією Україною, приймають форсунки поштою;

- Мінімальні ціни на роботи + великі розбіги (до кількох тисяч) залежно від типу форсунки, рівня складності [25].

— Addiesel:

- Пропонують розбирання, очищення, регулювання CR-форсунки (CR – Common Rail), ціни для вантажних моделей — наприклад, розбирання-очищення CR форсунки BOSCH (вантажний, с/г) ~ 180 грн, регулювання ~ 510 грн, перевірка на стенді ~ 252 грн;

- Послуги для вантажного сегменту враховані [10].

— Diesel service Odessa:

- Пропонують діагностику форсунки на стенді — ~ 150 грн; ремонт форсунок Bosch CR — ~ 700 грн + запчастини; ремонт Delphi CR — ~ 700 грн + запчастини; демонтаж / монтаж — від ~ 200 грн;

- Іноді акцентують на брендovих стандартах якості, що важливо для клієнтів, які шукають “фірмовий” підхід [7].

— Дизель сервіс Україна

- Пропонують ремонт і регулювання форсунок — механічних, Common rail, насос-форсунок;

- На сайті зазначено, що гарантія на відремонтовані агрегати — 12 місяців;

- Вартість ремонту: ремонт механічної форсунки — від ≈ 300 грн, ремонт форсунки Common rail — від $\approx 1\,200$ грн, ремонт насос-форсунки — від $\approx 2\,900$ грн. [8].

Вже існують сервіси, які використовують обмінні фонди (наприклад, DieselService), що наближаються за логікою до запропонованої ідеї. Але практично жоден із них не використовує персоналізований резервний комплект, який постійно обслуговується й оновлюється у циклі.

У вантажному сегменті ключ до успіху — мінімальні простои. Запропонована модель має потенціал стати пріоритетним вибором серед клієнтів, яким важливий час простою й безпечний гарантований стан форсунок. Щоб виділитися серед конкурентів, важливо акцентувати у комунікації: “ми не просто ремонт, ми постійна сервісна страховка для вашого парку техніки”.

2.3. Аналіз динаміки балансу та звіту про фінансові результати

Розрахунки відхилень активу балансу зведені до таблиці 2.1 (Форма 1, Додаток Б)

Таблиця 2.1 – Розрахунок активу балансу

Актив	Код	Відхилення							
		2020	2023	2024	2024/2023		2024/2020		
		нкр.*, тис.грн	нкр.*, тис.грн	нкр.*, тис.грн	абс.**, тис. грн.	відн.***, %	абс.**, тис. грн.	відн.***, %	
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	1000	0	0	0					
Первісна вартість	1001	-	-	-					
Накопичена амортизація	1002	-	-	-					
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-					
Основні засоби	1010	153	1837,7	1837,7	0	0	1684,7	1101,11	
Первісна вартість	1011	2104,8	3523,3	3523,3	0	0	1418,5	67,39	
Знос	1012	1951,8	1685,6	1685,6	0	0	-266,2	-13,64	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-					
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-					
Інші необоротні активи	1090	-	-	-					
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	153	1837,7	1837,7	0	0	1684,7	1101,11	
II. Оборотні активи									
Запаси	1100	8445,2	2677,9	5016,5	2338,6	87,33	-3428,7	-40,6	
У тому числі готова продукція	1103	-	-	-					
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	149	121,1	12,3	-108,8	-89,84	-136,7	-91,74	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	74,6	-	-					
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-					
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	923,3	-	-					
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-					
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	526,3	-					
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-					
Інші оборотні активи	1190	-	-	-					
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	9592,1	3325,3	5028,8	1703,5	51,23	-4563,3	-47,57	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-					
Баланс (Усього активів)	1300	9745,1	5163	6866,5	1703,5	32,99	-2878,6	-29,54	

Примітки: * нкр – на кінець року

** абс. – абсолютне відхилення

*** відн. – відносне відхилення

За час з 2020 р. по 2024 р. відбулись відповідні зміни: (об'єднати по статтям балансу)

- Значна переоцінка основних засобів, в сторону збільшення первісної вартості та зменшення амортизації (зносу). Це сигналізує про те, що підприємство розвивається органічно;
- Запаси коливаються, адже присутній імпульсний попит на дані послуги, тобто вони йдуть хвилями, якщо в цілому спостерігати на ситуацію на ринку;
- По дебіторській заборгованості відбуваються повні погашення та мінімальні зобов'язання, що вивільнює більше оборотних активів та сприяє збільшенню прибутків.

За час з 2023 р. по 2024 р. відбулись відповідні зміни:

- Переоцінка основних засобів не проводилась. Переоцінка проводиться лише у випадку суттєвого відхилення залишкової вартості від справедливої, але такого відхилення не було виявлено;
- Збільшення запасів зумовлено більш кращим попитом на дані послуги, ніж за минулорічний період;
- Дебіторська заборгованість зводиться до мінімуму;
- Грошові еквіваленти стануть в подальшому в 2024 році додатковим капіталом.

Нижче наведені розрахунки відхилень в пасиві балансу (Форма 1, Додаток Б) (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Розрахунок пасиву балансу

Пасив	Код	Відхилення							
		2020	2023	2024	2024/2023		2024/2020		
		нкр.*, тис.грн	нкр.*, тис.грн	нкр.*, тис.грн	абс.**, тис. грн.	відн.***, %	абс.**, тис. грн.	відн.***, %	
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35	35	35	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	510,2	-	-					
Резервний капітал	1415	4672,1	4167	4167	0	0	-505,1	-10,81	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-1210,8	123,7	1334,5	-110,22			
Неоплачений капітал	1425	-	-	-					
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	5217,3	2991,2	4325,7	1334,5	44,61	-891,6	-17,09	
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"									
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	1600	1853,4	1200	1300	100	8,33	-553,4	-29,86	
Поточна кредиторська заборгованість за:									
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-					
Товари, роботи, послуги	1615	2634,7	89,7	202,3	112,6	125,53	-2432,4	-92,32	
Розрахунками з бюджетом	1620	39,7	401,7	368,5	-33,2	-8,26	328,8	828,21	
У тому числі з податку на прибуток	1621	-	39,5	22,3	-17,2	-43,54			
Розрахунками зі страхування	1625	-	128,4	-					
Розрахунками з оплати праці	1630	-	352	670	318	90,34			
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-					
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-					
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	4527,8	2171,8	2540,8	369	16,99	-1987	-43,88	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття									
Баланс (Усього пасивів)	1900	9745,1	5163	6866,5	1703,5	32,99	-2878,6	-29,54	

Примітки: * нкр – на кінець року

** абс. – абсолютне відхилення

*** відн. – відносне відхилення

За час з 2020 р. по 2024 р. відбулись відповідні зміни:

- Власний капітал в цілому трохи просідає, адже у 2023 році були реалізовані збитки за власного капіталу (по балансу – резервний капітал);
- Трохи зменшені короткострокові кредити – майже на 30%;
- Поточні зобов'язання за товари, роботи на послуги були реалізовані мірі по можливості підприємства, щоб зводити ці дані до мінімальних значень.

За час з 2023 р. по 2024 р. відбулись відповідні зміни:

- Непокритий збиток за 2023 рік по можливості повністю поглинений, щоб мінімізувати ризик касового розриву.

В цілому підприємство відновлюється до показників 2020 року суттєвими темпами – по 30% із року в рік, якщо збережеться така динаміка.

В таблиці 2.3 наведені розрахунки відхилень згідно звіту про фінансові результати (Форма 2, Додаток Б).

Таблиця 2.3 – Розрахунки звіту про фінансові результати

Стаття	Код	Відхилення						
		2020	2023	2024	2024/2023		2024/2020	
		нкр.*, тис.грн	нкр.*, тис.грн	нкр.*, тис.грн	абс.**, тис. грн.	відн.***, %	абс.**, тис. грн.	відн.***, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17310,7	24658,4	25447,3	788,9	3,2	8136,6	47
Інші операційні доходи	2120	0	0	-	0	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	-	0	0	0	0
Разом доходи	2280	17310,7	24658,4	25447,3	788,9	3,2	8136,6	47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16365,8	24438,9	25296,5	857,6	3,51	8930,7	54,57
Інші операційні витрати	2180	638,6	0	-	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	-	0	0	0	0
Разом витрати	2285	17004,4	24438,9	25296,5	857,6	3,51	8292,1	48,76
Фінансовий результат до оподаткування	2290	306,3	219,5	150,8	-68,7	-31,3	-155,5	-50,77
Податок на прибуток	2300	55,1	39,5	27,1	-12,4	-31,39	-28	-50,82
Чистий прибуток (збиток)	2350	251,2	180	123,7	-56,3	-31,28	-127,5	-50,76

Примітки: * нкр – на кінець року

** абс. – абсолютне відхилення

*** відн. – відносне відхилення

Згідно таблиці 2.3 Розрахунки звіту про фінансові результати (Форма 2), можна відзначити:

- Виручка зростає, за період з 2020 р. по 2024 р., на 47%, але може відбуватись короткострокове її зменшення, тому може виникати потреба в додаткових ресурсах для реалізації додаткових послуг при збільшенні портфелю клієнтських замовлень
- За цей період собівартість зростає при цьому постійно відбувається оптимізація всіх видів витрат.

2.4. Аналіз балансових коефіцієнтів

У межах аналізу фінансового стану підприємства висвітлюються питання аналізу й оцінки:

— майнового стану підприємства

Аналіз майнового стану підприємства є невід’ємною складовою оцінки його фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів (таблиці 2.4, Додаток Б). Майно підприємства визначає його виробничий потенціал, здатність генерувати доходи та забезпечує виконання поточних і стратегічних завдань. У сучасних умовах підвищеної конкуренції та невизначеності важливо не лише володіти необхідними активами, а й ефективно їх використовувати для досягнення стійких результатів діяльності.

Таблиця 2.4 – Аналіз майнового стану підприємства

Показник	Формула	2020	2023	2024	2024/2023, %	2024/2020, %
Коефіцієнт зносу основних засобів	ряд. 1012 / ряд. 1011	1951,8/2104,8 =0,93	1685,6/3523,3 =0,48	1685,6/3523,3 =0,48	0,48/0,48* 100-100=0	0,48/0,93* 100-100=-48,39
Питома вага оборотних активів	ряд. 1195 / ряд. 1300	9592,1/9745,1 =0,98	3325,3/5163=0,64	5028,8/6866,5 =0,73	0,73/0,64* 100-100=+14,06	0,73/0,98* 100-100=-25,51
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(ряд. 1495 – ряд. 1095) / ряд. 1495	(5127,3-153)/5127,3=0,97	(2991,2-1837,7)/2991,2 =0,39	(4325,7-1837,7)/4325,7 =0,58	0,58/0,39* 100-100=+48,72	0,58/0,97* 100-100=-40,21

Коефіцієнт зносу основних засобів за економічним змістом показує, яка частина вартості основних засобів уже амортизована (ступінь старіння технічної бази). Розрахунок коефіцієнту наведений в таблиці 2.4.

Нормативи для сервісного підприємства:

- 0,2 – 0,4 — оптимально, нормальний рівень оновлення обладнання, інструменту, транспортних засобів;
- 0,4 – 0,6 — допустимо, але бажано поступове оновлення основних засобів;
- > 0,6 — високий знос, ризик зниження якості послуг і підвищення витрат;
- < 0,2 — може свідчити про недавнє придбання обладнання або незначний обсяг власних основних фондів (наприклад, робота на орендованій базі).

В даному випадку у підприємства наявний допустимий рівень зносу основних засобів, також бажане поступове оновлення основних засобів.

Питома вага оборотних активів у загальній вартості активів - показує, яка частка активів підприємства є мобільною (запаси, кошти, дебіторська заборгованість тощо). Показник коефіцієнта наведено у таблиці 2.4.

Нормативи для сфери послуг і ремонту:

- 50–70 % — оптимально, адже значна частина ресурсів знаходиться в запасах деталей, матеріалах та грошових коштах;
- > 70 % — можлива надмірна залежність від оборотних коштів (низька інвестиційна стабільність);
- < 40 % — занадто велика частка необоротних активів (може свідчити про перевитрати на основні фонди).

На даному підприємстві показник знаходиться в надлишковій залежності від оборотних коштів – це зумовлено специфікою бізнесу, адже існує велика дебіторська залежність, які прийнятна на ринку і як наслідок наявні відкладені платежі за надані послуги.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу - відображає частку власного капіталу, яка є у гнучкій (оборотній) формі — показник фінансової свободи підприємства. Обчислення коефіцієнта відображено в таблиці 2.4.

Нормативи для сервісного підприємства:

- 0,3 – 0,6 — оптимальний рівень, забезпечує достатню мобільність власних коштів;
- < 0,3 — обмежена гнучкість, можливі труднощі з покриттям поточних витрат без позикових коштів;
- > 0,6 — надлишкова маневреність, може свідчити про слабкі інвестиції в основні засоби.

За крайні роки показник залишається в коридорі оптимального рівня, що являє собою позитивну тенденцію, та забезпечує максимальну ефективність та мобільність власних оборотних коштів.

— його ліквідності та платоспроможності

Аналіз ліквідності та платоспроможності допомагає зрозуміти, наскільки підприємство спроможне вчасно розраховуватися за своїми боргами і покривати витрати за рахунок наявних ресурсів; це дозволяє оцінити фінансову стійкість, вчасно помітити можливі проблеми і знайти шляхи, як ефективніше використовувати гроші та забезпечити стабільну роботу компанії. (таблиця 2.5, Додаток Б)

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	Формула	2020	2023	2024	2024/2023	2024/2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	ряд. 1195 / ряд. 1695	9592,1/4527,8=2,12	3325,3/2171,8=1,53	5028,8/2171,8=2,32	2,32/1,53*100-100=+51,63	2,32/2,12*100-100=+9,43
Коефіцієнт швидкості ліквідності	(ряд. 1195 – ряд. 1100) / ряд. 1695	(9592,1-8445,2)/4527,8=0,25	(3325,3-2677,9)/2171,8=0,3	(5028,8-5016,5)/2540,8=0,00484	0,00484/0,3*100-100=-98,39	0,00484/0,25*100-100=-98,06

Коефіцієнт поточної ліквідності - показує наскільки підприємство може погасити свої поточні борги за рахунок усіх оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості, грошей тощо). Дані щодо даного коефіцієнта наведено в таблиці 2.5.

Нормативні межі:

- 1,5 – 2,5 — оптимальний рівень, підприємство має достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань;
- < 1,0 — низька ліквідність, ризик неплатоспроможності;
- > 2,5–3,0 — надлишок оборотних активів, що може свідчити про неефективне їх використання (зайві запаси, «заморожені» кошти).

Для сфери послуг із запасними частинами часто допустимим є 1,2–2,0, адже значна частина оборотних активів припадає на товарні запаси, які не одразу можна реалізувати.

В даному бізнесі, існує специфіка для роботи, а отже оптимальні значення у кожного підприємства є свої, проте вони можуть бути критичними, якщо будуть сильно вище 2. Якщо вони вищі приблизно на 15% від допустимої норми та специфіки сервісного бізнесу, тоді вони не вважаються критичними значеннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства погасити поточні борги за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів (гроші, короткострокова дебіторська заборгованість). Коефіцієнт представлено у вигляді таблиці 2.5.

Нормативні межі:

- 0,7 – 1,0 — оптимальний рівень, свідчить про нормальну платоспроможність без урахування запасів;
- < 0,7 — підприємство занадто залежить від реалізації запасів, недостатньо ліквідних коштів;
- > 1,0–1,2 — дуже висока ліквідність, але можливе неефективне використання оборотного капіталу.

На даному підприємстві існує велика залежність від запасів, тому існує дефіцит ліквідних активів. Ця ситуація зумовлена ринковою ситуацією та специфікою бізнесу.

— фінансової стійкості та структури капіталу

Аналіз фінансової стійкості та структури капіталу показує, наскільки підприємство надійне у довгостроковій перспективі та як грамотно воно поєднує власні гроші й позикові ресурси; це допомагає зрозуміти ризики, ефективніше керувати фінансами і мати міцну базу для розвитку бізнесу. (таблиця 2.6, Додаток Б)

Таблиця 2.6 – Розрахунки фінансової стійкості та структури капіталу

Показник	Формула	2020	2023	2024	2024/2023, %	2024/2020, %
Коефіцієнт автономії	ряд. 1495 / ряд. 1900	5217,3/9745,1=0,54	2991,2/5163=0,58	4325,7/6866,5=0,63	0,63/0,58*100-100=+8,62	0,63/0,54*100-100=+16,67
Коефіцієнт фінансової залежності	ряд. 1900 / ряд. 1495	9745,1/5127,3=1,9	5163/2991,2=1,73	6866,5/4325,7=1,59	1,79/1,73*100-100=+3,47	1,79/1,9*100-100=-5,79
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	(ряд. 1595 + ряд. 1695) / ряд. 1495	4527,8/5217,3=0,87	2171,8/2991,2=0,73	2540,8/4325,7=0,59	0,59/0,73*100-100=-19,18	0,59/0,87*100-100=-32,18
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(ряд. 1495 – ряд. 1095) / ряд. 1195	(5217,3-153)/9592,1=0,53	(2991,2-1837,7)/3325,3=0,35	(4325,7-1837,7)/5028,8=0,5	0,5/0,35*100-100=+42,86	0,5/0,53*100-100=-5,66

Коефіцієнт автономії показує частку активів, профінансованих за рахунок власного капіталу що в свою чергу відображає фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Розрахункові показники коефіцієнта вказані в таблиці 2.6.

Нормативні межі:

- 0,5 – 0,7 — оптимально, підприємство фінансує не менше половини активів власними коштами;
- < 0,5 — підвищена залежність від кредиторів і позик;
- > 0,7 — надлишок власних коштів може свідчити про недостатнього використання позикового потенціалу.

Для підприємств сфери послуг нормальним вважається показник в межах 0,4–0,6, оскільки вони часто користуються короткостроковими позиками чи відстрочкою платежів постачальникам.

Коефіцієнт фінансової залежності – показує у скільки разів загальний обсяг активів перевищує власний капітал, тобто рівень залучення позикових ресурсів (цей показник — обернений до коефіцієнта автономії). Таблиця 2.6. відображає розрахунок коефіцієнта.

Нормативні межі:

- 1,5 – 2,0 — оптимально, підприємство має помірну залежність від кредиторів;
- > 2,5 — надмірна фінансова залежність, високий ризик неплатоспроможності;
- < 1,5 — підприємство переважно фінансується самостійно, але може не використовувати кредитний потенціал.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу – показує скільки гривень позикових коштів припадає на кожну гривню власних (відображає ступінь фінансового ризику). Значення коефіцієнта наведені у таблиці 2.6.

Нормативні межі:

- 0,5 – 1,0 — оптимально, підприємство збалансовано використовує позикові ресурси;
- > 1,0 — перевищення боргового навантаження, ризик утрати фінансової стійкості;

- $< 0,5$ — надмірна обережність, можливе недостатнє використання кредитних можливостей.

Для сфери послуг і ремонту: допустимо $0,6 - 1,2$, оскільки бізнес потребує закупівлі запасних частин і часто використовує відстрочки або короткі кредити.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами – показує яку частину оборотних активів підприємство фінансує власними джерелами (а не позиковими). Розрахунок коефіцієнта подано в таблиці 2.6.

Нормативні межі:

- $0,1 - 0,3$ — оптимально, достатній рівень власного фінансування оборотних активів;
- $< 0,1$ — дефіцит власних оборотних коштів, залежність від кредиторів;
- $> 0,3$ — надлишок власних ресурсів, можливе неефективне використання капіталу.

Для підприємства сфери послуг оптимальний показник в діапазоні $0,15 - 0,25$, що забезпечує баланс між власними коштами та оборотом постачальницьких зобов'язань. На даному підприємстві існує надлишок власних ресурсів, адже додаткових капітал не задіяний на 100%, проте забезпечує високу ліквідність.

Аналіз майна підприємства та його здатності виконувати фінансові зобов'язання показав, що компанія перебуває у стабільному стані. Ліквідність і платоспроможність забезпечують безперебійну діяльність, а структура капіталу дозволяє витримувати фінансові ризики. Усі показники свідчать про ефективне управління ресурсами, що дає змогу підприємству впевнено функціонувати, розвиватися та успішно конкурувати на ринку.

3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВАГРО-СЕРВІС»

3.1. Обґрунтування створення послуги «Резервні форсунки»

Мета розвитку конкурентоспроможності підприємства є створення конкурентної переваги для отримання більшого прибутку.

У випадку послуги «Резервні форсунки» вона дозволяє системно оцінити ключові чинники, які визначають потребу клієнтів у підтримці безперебійної роботи дизельної сільськогосподарської техніки. Теоретичний аналіз допомагає зрозуміти:

- специфіку експлуатації двигунів та паливних систем важкої техніки
- ризики простою через несправність форсунок;
- фінансові та операційні наслідки для клієнтів та підприємства;
- механізми підвищення надійності та стабільності обслуговування.

Завдяки ґрунтовному теоретичному підходу можна розробити послугу, яка не лише задовольняє потреби клієнтів, а й створює додаткову цінність для підприємства, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку сервісних послуг для дизельної техніки. Теоретичне обґрунтування також дає можливість передбачити потенційні складнощі, оптимізувати логістику, визначити фінансову доцільність і сформувану ефективну стратегію впровадження.

Для зручності клієнтів пропонується унікальний формат обслуговування — заміна на резервні форсунки.

За кожним клієнтом закріплюється комплект відреставрованих форсунок, які перебувають у готовності та встановлюються в день звернення, без очікування та діагностики стану старих.

Така послуга може бути розповсюджена на всі види важкої та агро техніки. Кількість форсунок може бути від 6 до 12 і навіть більше, в залежності від виду техніки, яка обслуговується.

Складові елементи послуги:

- Ремонт у нижніх діапазонах допусків — під час відновлення роботи виконуються з урахуванням мінімальних допусків, що забезпечує підвищений запас міцності та стабільну роботу протягом усього міжсервісного періоду;
- Без втрати часу — зняття та встановлення проводяться за один візит, старі форсунки приймаються без огляду;
- Гарантія якості — кожна резервна форсунка проходить стендові випробування та відповідає заводським параметрам;
- Надається гарантія 6 місяців на всі форсунки (основні та резервні) - таким чином змінюються основні форсунки на резервні періодичністю як раз у 6 місяців і так по колу, тим сам клієнт завжди користується гарантійним періодом.

Отже, клієнт отримує постійний доступ до справних і перевірених форсунок, що дозволяє уникнути простоїв, затримок і ризику раптових поломок.

Наприклад є описана модель, по якій працюють зазвичай конкуренти, яка близька до послуги «Резервні форсунки». Конкуренти як правило працюють по ній, якщо мають на меті здійснювати якісні послуги з ремонту паливних систем.

Проте не у всіх майстернях існує “обмінний фонд” форсунок чи опція відразу встановити запасну / готову форсунку, як це пропонує запропонована послуга.

Обмінний фонд являє собою набір вже відремонтованих (реставрованих) форсунок, які підприємство (СТО або дизель-сервіс) зберігає на складі, щоб пропонувати клієнтам заміну “старої” форсунки на відновлену без очікування ремонту.

Це щось на зразок “trade-in” системи, але для технічних деталей. (обмін старого на нове, де старе оцінюється у невелику суму, яку можна використати для придбання нового товару)

Як працює стандартний обмінний фонд:

1. “Резервні форсунки” до сервісу через поломку або нестабільну роботу двигуна;
2. Майстер визначає, що проблема у форсунці;

3. Замість того, щоб відправляти стару форсунку на ремонт (і чекати 2–7 днів), клієнту одразу пропонують встановити вже готову відреставровану;

4. Стара форсунка залишається у сервісі як “обмінна одиниця” — її приймають із заставою (часто 500–1000 грн або до 20–30 % вартості);

5. Клієнт платить за “готову” форсунку (зазвичай дешевше, ніж нова), а стара відправляється на реставрацію і потім потрапляє назад у фонд.

Фінансова модель для сервісу:

- Сервіс має на складі, наприклад, 20–50 одиниць найпопулярніших моделей форсунок (Bosch, Delphi, Denso, Siemens);

- Коли клієнт здає стару — вона ремонтується і повертається до обмінного фонду.

Таким чином, фонд постійно “обертається”, а сервіс має:

- менше простоїв для клієнтів;
- швидшу оборотність запчастин;
- прибуток з ремонту старих форсунок.

Наприклад: “Обмінна форсунка Bosch 0445110XXX вартує — 3 200 грн + застава 800 грн. Після повернення старої форсунки застава повертається.”

Тобто клієнт платить 3 200 грн за відреставровану деталь і ще 800 грн застави, яку отримає назад, якщо здасть свою несправну.

Попри зручність, у системі є кілька важливих мінусів, через які запропонована послуга “Резервні форсунки” є на порядок кращою для професійних користувачів (флотів, фермерів, логістів). Дане порівняння параметрів роботи обмінного фонду та запропонованої послуги продемонстровано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння параметрів роботи обмінного фонду та запропонованої послуги «Резервних форсунок»

Параметр	Обмінний фонд	“Резервні форсунок”
Принцип	Клієнт здає стару форсунку, отримує відновлену.	За клієнтом закріплюється особистий комплект відреставрованих форсунок, готових до встановлення в день звернення.
Зв’язок із клієнтом	Анонімний: клієнт не має “свого комплекту”.	Персональний — кожен клієнт має власний набір, який обслуговується за циклом.
Час реагування	1 день (іноді кілька годин, якщо модель є в наявності).	Миттєво, у день звернення — комплект уже готовий.
Гарантійний період	6–12 місяців з моменту покупки.	Постійний гарантійний цикл — кожні 6 місяців заміна, тому гарантія безперервна.
Стан старих форсунок	Залежить від якості тієї, що клієнт здає.	Не має значення — старі приймаються без огляду.
Надійність	Може бути різна якість у різних відреставрованих одиниць.	Всі резервні проходять стендову перевірку, відновлення в мінімальних допусках.
Час простою при поломці	Мінімум діагностика + ремонт: 1–3 дні (іноді більше)	Замінюється в день звернення, без очікування
Наявність запасних / обмінних одиниць	Є обмінні фонди в деяких сервісах (наприклад, DieselService)	Персональний резервний комплект під кожного клієнта
Гарантія	6–12 місяців на відремонтовані агрегати, залежно від сервісу	Постійно підтримувана гарантія — ти кожні 6 місяців оновлюєш комплект
Якість відновлення / допуски	Стандартні допуски, якість залежить від сервісу	Відновлення з найнижчими допусками, з підвищеним запасом міцності
Вартість послуг	Часто нижчі “базові” ціни на ремонт / діагностику	Додаткові витрати на резервний склад, але клієнт отримує економію від ризиків
Прив’язка до клієнта / лояльність	Анонімні обмінні одиниці, не персоналізовані	Кожен клієнт має свій комплект, що підвищує прихильність
Ризики нестачі запасів	Якщо модель форсунки в фонді відсутня — клієнт змушений чекати	Завдяки персональному комплекту ризик дефіциту нівелюється для клієнта

Запропонована послуга “Резервні форсунок” — це покращена, професійна еволюція обмінного фонду, створена для клієнтів, у яких простої неприпустимі:

- транспортні компанії (рейсові тягачі, перевізники);
- агропідприємства, що працюють сезонно (трактори, комбайни);

- служби доставки, які не можуть втратити навіть один день роботи.

У таких клієнтів 1 день простою = сотні або тисячі доларів, тому сервіс із постійним гарантійним періодом і швидкою заміною без огляду старих форсунок — має реальну економічну перевагу.

Порівняння: запропонована послуга “Резервні форсунки” – чим вона краща оформлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги запропонованої послуги «Резервні форсунки» над конкурентами

Перевага запропонованої послуги	В чому вона краща порівняно з конкурентами
Постійний персональний резервний комплект форсунок	Конкуренти мають обмінні фонди чи запасні одиниці, але не прив’язаний особисто до кожного клієнта; запропонована ідея дозволяє уникнути часу очікування та діагностики старої форсунки.
Гарантійний період завжди актуальний і оновлюється кожні 6 місяців	Нинішні гарантії у конкурентів — 12-18 місяців, але на ремонт, не на постійно оновлюваний комплект, часто з обмеженнями з боку стану форсунки або умов.
Робота в найнижчих допусках з підвищеним запасом міцності	Більшість ремонтів виконується в робочих або “стандартних” допусках, не гарантовано, що запас міцності дуже високий; запропонована послуга підвищує надійність.
Один візит — мінімізація простоїв	Конкуренти зазвичай потребують пізніше діагностики, очікування деталей, що створює простой; запропонована послуга мінімізує цей час до фактично одного візиту.
Відсутність ризику несподіваних поломок	Завдяки резерву і циклічній заміні — клієнт завжди з форсунками в гарантії, з відрегульованими параметрами; зменшуються ризики, пов’язані з пошкодженнями через знос, витік, нестабільну роботу тощо.

— Потенційна економія від ризиків (без постійного гарантійного періоду):

Базові дані для розрахунків:

- Ціна 1 літру дизельного палива – 56 грн. / л;
- Курс \$/грн. – 42 грн.

1. Ризик простою техніки

Якщо форсунка виходить з ладу, вантажівка або трактор простоює мінімум 2–5 днів (черга, діагностика, очікування запчастин).

Середня вартість простою вантажівки — від 6 300 до 12 600 грн./доба (втрата рейсів, замовлень, пального).

У середньому один інцидент = 25 200–63 000 грн. прямих збитків.

За рік без гарантійного циклу таких випадків може бути 1–2, отже потенційна економія:

до 126000 грн. / рік лише за рахунок уникнення простоїв.

2. Ризик аварійної поломки

Поломка однієї форсунки часто тягне:

- пошкодження поршня чи клапанів;
- потрапляння палива в оливу;
- збільшення витрат пального.

Орієнтовна вартість ремонту двигуна після такої поломки — від 33 600 до 105 000 грн.

Завдяки плановій заміні кожні 6 місяців — ризик повної поломки знижується більш ніж на 90 %, тобто клієнт потенційно економить до 84 000 грн. на одному інциденті.

3. Ризик втрати продуктивності / перевитрати пального

Навіть часткове відхилення у роботі форсунок призводить до: +5–10 % витрати дизеля, зниження тяги, збільшення часу в рейсі.

Для вантажівки з річним пробігом ~100 000 км і середньою витратою 30 л/100 км:

Перевитрата 5 % = 1 500 л/рік,

За ціною дизеля 56 грн/л → ≈ 84 000 грн. втрат на рік.

Регулярна заміна на перевірені форсунки ліквідує цю втрату.

В таблиці 3.3 наведені узагальнені дані розрахунків сумарної потенційної економії.

Таблиця 3.3 – Сумарна потенційна економія від ризиків

Категорія ризику	Можлива втрата без сервісу	Економія з послугою
Простої техніки	25 200–126 000 грн. / рік	до 126 000 грн.
Аварійний ремонт двигуна	33 600–105 000 грн. / випадок	до 105 000 грн.
Перевитрата пального	до 84 000 грн. / рік	до 84 000 грн.
Разом потенційна вигода	142 800–315 000 грн./ рік	≈ 315 000 грн. економії / рік

Запас міцності в щомісячних платежів у підприємства $\approx 315\,000 / 12 = 26\,250$ грн./міс.

Наведені власні розрахунки, які відображають позитивні тенденції гіпотези до отримання прибутку. Далі неведена фінансова модель розрахунку фінансової послуги.

Оцінка фінансової доцільності будь-якої нової послуги є ключовим етапом у процесі її впровадження. Для підприємства, що працює у сфері обслуговування важкої сільськогосподарської техніки, важливо не лише запропонувати інноваційні рішення, а й переконатися у їх економічній ефективності. Послуга «Резервні форсунки» покликана забезпечити безперервність роботи дизельних двигунів клієнтів та зменшити ризики простою техніки у критичні періоди сезону. Демонстрація фінансової доцільності цієї послуги дозволяє оцінити її потенційний прибуток, окупність та вплив на загальну рентабельність підприємства, а також визначити, наскільки вона відповідає потребам клієнтів та стратегії розвитку компанії.

Практичне застосування гіпотези запропонованої послуги «Резервні форсунки» може бути проведений на 1 вантажну на агротехніку, що вартуватиме 60 000 грн. / міс. П'ятирічний прогноз фінансових показників наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Фінансова модель запропонованої послуги – «Резервні форсунки»
(грн.)

Кількість важкої техніки (ВТ)	10	
Кількість форсунок на 1 ВТ	6,00	
Загальна кількість форсунок	60,00	
Ціна резервної форсунки	10 000,00	
Загальна ціна резервних форсунок на 1 ВТ	60 000,00	
Загальний оборот вартості форсунок	600 000,00	
Ціна нового оригінального аналога	30 000,00	
Загальна сума нових оригінальних форсунок	180 000,00	
Премія за ризик, %	50	
Вірогідність позаштатної заміни, %	30	
Ціна за підписку на послугу резервних форсунок	7 500,00	90 000,00
Виручка	Щомісячно	Щорічно
На 1 ВТ	7 500,00	90 000,00
На всю кількість ВТ	75 000,00	900 000,00
Прогноз витрат на умовні страхові випадки	54 000,00	540 000,00
Прогноз потенційного прибутку	21 000,00	360 000,00

Практичне застосування гіпотези запропонованої послуги «Резервні форсунки» може бути проведений на 1 вантажну на агротехніку, що вартуватиме 60 000 грн. / міс. П'ятирічний прогноз фінансових показників наведений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз на 5 років фінансових показників запропонованої послуги – «Резервні форсунки» (грн.)

Роки	2026	2027	2028	2029	2030	Σ
Вартість гіпотези	600,000.00					
Виручка	900,000.00	1,170,000.00	1,521,000.00	1,977,300.00	2,570,490.00	8,138,790.00
Витрати на роботу	540,000.00	702,000.00	912,600.00	1,186,380.00	1,542,294.00	4,883,274.00
Прогноз річного прибутку	360,000.00	468,000.00	608,400.00	790,920.00	1,028,196.00	3,255,516.00
ROI, %	60					
SAGR, %	30					
Cash flow, month	75,000.00	97,500.00	126,750.00	164,775.00	214,207.50	
Кількість клієнтів	10	13	17	22	29	

Ілюстративні графіки прогнозів виручки (рис. 3.1), прибутку (рис. 3.2) та щомісячних грошових потоків (рис. 3.3) дозволяють наочно оцінити очікувані

фінансові результати діяльності підприємства на плановий період. Вони демонструють не лише сезонні коливання, а й загальний тренд зростання ключових показників, що відображає розвиток бізнесу та збільшення його економічної ефективності. Використання таких графіків допомагає виявити потенційні ризики, планувати операційну діяльність та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо фінансів і інвестицій.

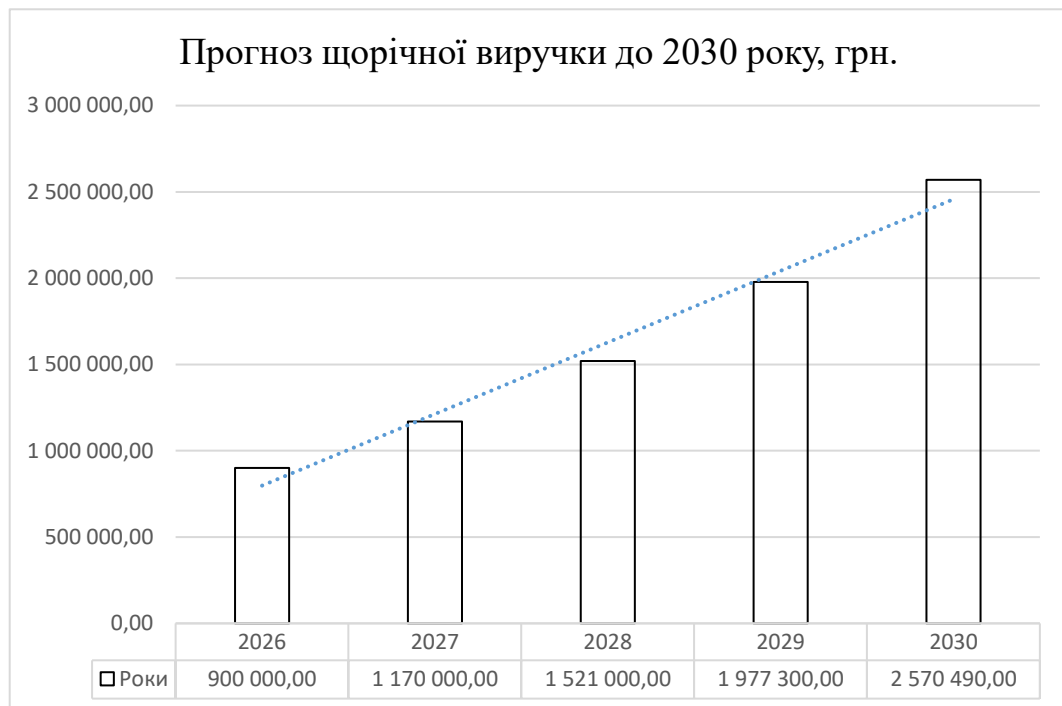


Рис. 3.1 Прогноз щорічної виручки на горизонтів в 5 років від запропонованої послуги – «Резервні форсунки»

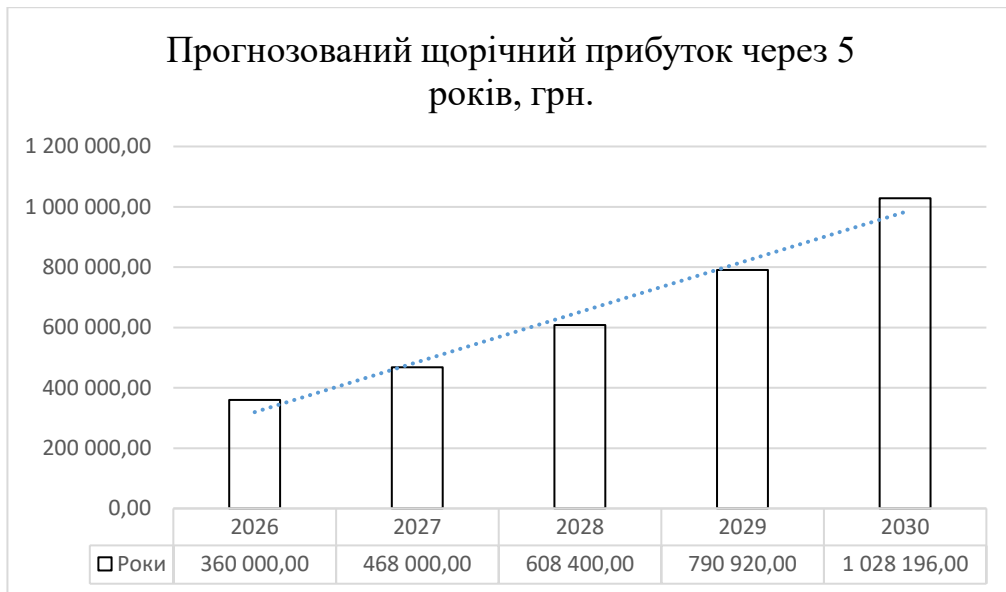


Рис. 3.2 Прогнозований щорічний прибуток через 5 років від запропонованої послуги – «Резервні форсунки»

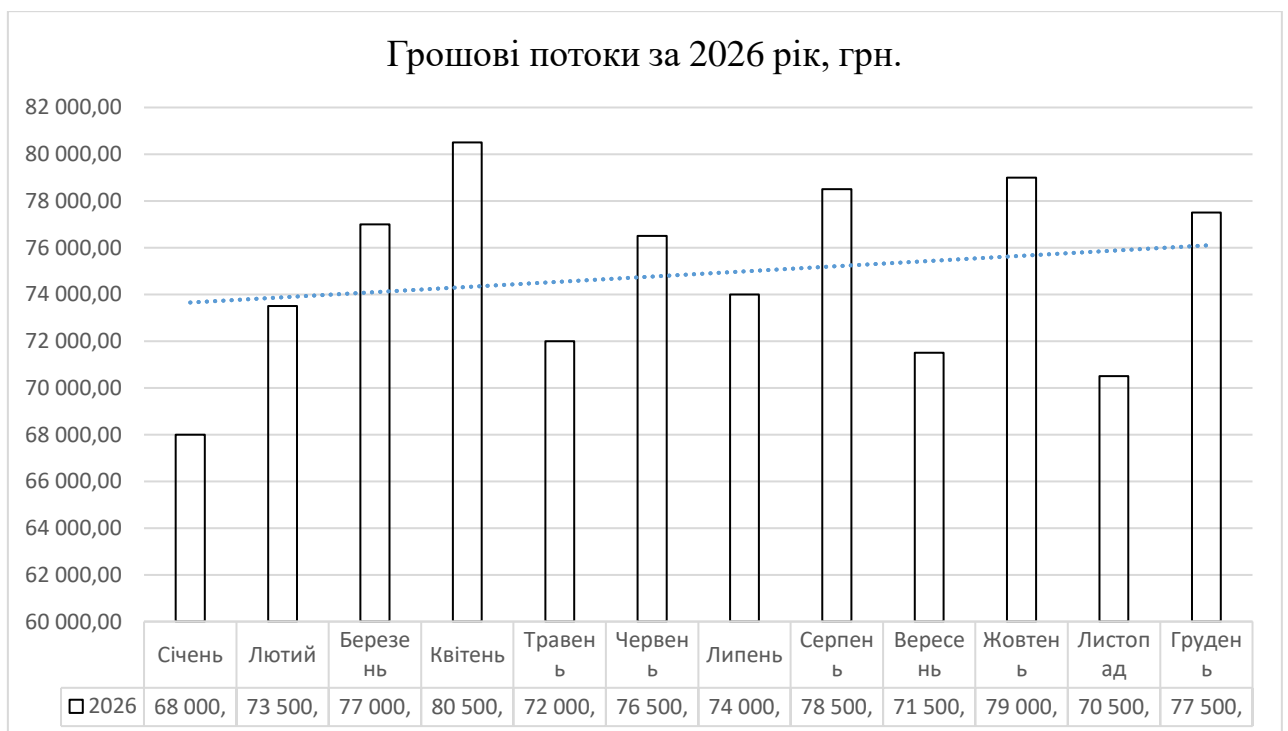


Рис. 3.3 Прогнозований щомісячний грошовий потік через 5 років від запропонованої послуги – «Резервні форсунки»

Прогноз виручки демонструє очікувану тенденцію зростання протягом року, з незначними місячними коливаннями, що відображає розширення обсягів продажу та активність ринку. Прогноз прибутку підтверджує позитивну

динаміку разом із виручкою, підкреслюючи підвищення рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства.

Щомісячні грошові потоки відображають надходження та витрати коштів із загальною тенденцією до зростання, що забезпечує стабільну ліквідність і фінансову стійкість. Загальний аналіз графіків свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та слугує ефективним інструментом для стратегічного планування і контролю фінансових показників.

3.2. Розрахунок «якірного» ефекту для утримання клієнтів

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку особливу значущість набувають методи утримання клієнтів, адже саме повторні покупки формують стабільний дохід підприємства та знижують витрати на залучення нових споживачів. Одним із ключових психологічних механізмів, що впливають на поведінку споживачів, є «якірний ефект» — аналітичне упередження, за якого перше отримане значення (ціна, пропозиція, умовний стандарт якості) слугує ментальним «якорем» для подальших оцінок і рішень клієнта.

У даному випадку «якірний» ефект розглядається з окремої, практично-орієнтованої точки зору, як інструмент формування цінових очікувань і стимулювання лояльності споживачів.

Для підприємств «якірний» ефект створює можливість формувати стабільні поведінкові мотиви споживача, зменшуючи ймовірність його переходу до конкурентів.

Механізм ціноутворення з використанням будь-якого формату бонусної системи можна розглядати як аналог системи бонусів або програм лояльності, які традиційно застосовуються в авіакомпаніях з накопиченням миль. Основна ідея полягає в тому, що клієнт отримує певну кількість гектарів за кожну здійснену транзакцію, покупку або користування послугою. Ці накопичені гектари виступають своєрідною внутрішньою валютою, яку можна

використовувати для отримання знижок, додаткових сервісів або преміальних пропозицій.

Ще одним важливим аспектом є те, що клієнтам стає значно складніше перейти до іншого контрагента завдяки впровадженню довгострокових стимулів. Ці стимули передбачають надання додаткових вигод, які накопичуються або зростають з часом співпраці. Наприклад, клієнт може отримувати знижки на інтернет-послуги залежно від кількості років обслуговування. Чим довше клієнт користується послугами компанії, тим більш вигідними стають умови для нього.

Кожен із цих елементів створює поступове збільшення цінності співпраці для клієнта та одночасно підсилює зв'язок із компанією. Клієнт оцінює накопичені вигоди як особистий ресурс, який втрачається при переході до іншого контрагента, і це стимулює його залишатися у вже сформованих взаємовідносинах.

Ціноутворення в такій системі будується на наступних принципах:

1. Прив'язка вартості послуги до кількості накопичених гектарів. Кожен гектар відображає певну цінність для клієнта, а система нарахування дозволяє поступово підвищувати лояльність;

2. Динамічна структура нарахування. Кількість гектарів, що присуджуються за одиницю послуги, може змінюватися залежно від обсягу покупки, тривалості співпраці або спеціальних акцій, що створює стимул для більш частого взаємодії з сервісом;

3. Баланс між вартістю послуги та бонусом. Ціноутворення враховує не лише прямі витрати компанії, а й цінність накопичених гектарів для утримання клієнта, створюючи довгострокову взаємну вигоду.

З точки зору теорії така модель інтегрує елементи поведінкової економіки, де накопичення гектарів стає мотивуючим фактором для повторних покупок і довгострокової взаємодії. Вона також відображає принципи ефекту якоря: клієнт починає сприймати накопичені гектари як частину своєї загальної вигоди та поступово прив'язується до сервісу, що знижує ризик переходу до конкурентів.

Система ціноутворення з накопиченням гектарів одночасно вирішує кілька завдань:

- стимулювання повторних покупок і підвищення лояльності;
- створення прозорого та зрозумілого механізму оцінки цінності послуг;
- можливість індивідуалізації пропозицій на основі накопичених гектарів;
- формування довгострокової бази даних клієнтів та їх уподобань, що покращує стратегічне планування та маркетинг.

Вартість гіпотези являє собою нульову вартість, адже є результатом розподілення прибутку від щомісячної підписки на сервісне обслуговування.

Оренді землі здійснюється тільки клієнтам сервісу після річного об'єму виплат на 1 транспортний засіб, в даному випадку тільки вантажні тягачі.

Накопичення гектарів в наявній ситуації відбувається як літакові мілі, які описані в пункті 1.2 при аргументації механізму довгострокових стимулів.

Якщо клієнт здійснює зміну свого транспортного засобу, то він і втратить безкоштовний доступ до землі, на отримає оренду плати по ринковим розцінкам.

Земля, яка планується викупатись підприємством на свій баланс, зображена на рис. 3.4, де цільовий земельний банк розміщений в більш темніших районах планується викуп (крім окупованих та прифронтових та близько тилових територій).

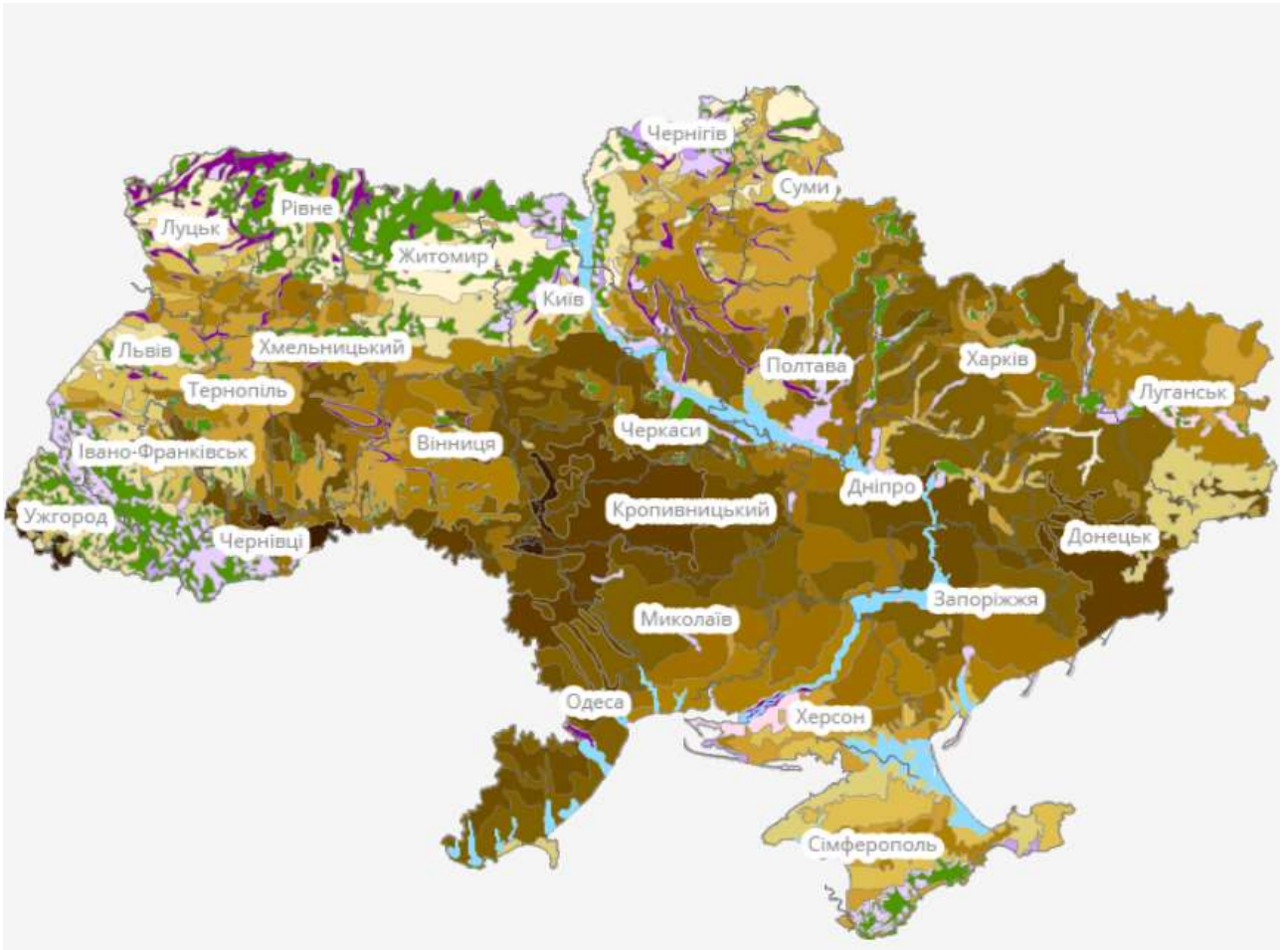


Рис. 3.4 Карта родючості ґрунтів України ³

³ Примітка - джерело [24].

В розрахунках також врахована індексація, яка була усереднена до 5% (без урахування мінливих ринкових умов та ситуації в країні) [6].

Об'єм потенційного для придбання земельного банку складає більше 2000 об'яв продажу с/г землі [22].

Згідно таблиці 3.6 прогноз будується на 5 років.

Таблиця 3.6 – Програма накопичення гектарів для клієнтів

Частина від прибутку з підписки, % (ЧвПзП)	10					
Роки	2026	2027	2028	2029	2030	Σ
Вартість гіпотези	0					
ЧвПзП	36 000,00	50 400,00	70 560,00	98 784,00	138 297,60	394 041,60
Середня вартість за 1 га.	120 000,00					
Загальна кількість придбаних га.	0,3	0,42	0,59	0,82	1,15	3,28
Потенційна економія для клієнтів за 15 років	37 260,00	52 164,00	73 278,00	101 844,00	142 830,00	354 240,00
Потенційний дохід за 1 рік за 1 га, %	6					
Щорічна усереднена переоцінка землі (за НГО), %	5					
Вартість переоцінки, грн.	1 863,00	2 608,20	3 663,90	5 092,20	7 141,50	
Вартість землі з переоцінкою (без урахування ринкових умов)	36 000,00	37 800,00	39 690,00	41 674,50	43 758,23	
		50 400,00	52 920,00	55 566,00	58 344,30	
			70 560,00	74 088,00	77 792,40	
				98 784,00	103 723,20	
					138 297,60	
	36 000,00	88 200,00	163 170,00	270 112,50	421 915,73	

Програма накопичення гектарів для клієнтів створює довгострокову взаємну цінність між компанією та її споживачами. Вона мотивує клієнтів до регулярної участі, підсилює їх лояльність та формує стійкий інтерес до продуктів чи послуг компанії. Завдяки поєднанню прозорої системи нарахування, зрозумілих умов використання та реальних вигод, програма стає не лише інструментом маркетингу, а й важливим елементом стратегії утримання клієнтів. У перспективі це забезпечує стабільне зростання клієнтської бази, підвищення рівня довіри та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

3.3. Створення довгострокового страхового фонду

Довгостроковий страховий фонд, номінований у золоті являє собою особливу форму внутрішнього резерву підприємства, в якій накопичення та зберігання вартості здійснюється не у національній чи іноземній валюті, а у вигляді монетарного золота (золоті злитки, інвестиційні монети, сертифікати на фізичне золото). Такий формат дозволяє підприємству захистити свої накопичення від інфляційних ризиків, девальвації, зміни монетарної політики держав та нестабільності фінансових ринків.

Причини номінації фонду в золоті:

1) Антиінфляційні властивості - золото є одним із небагатьох активів, що історично зберігає купівельну спроможність навіть за умов високої інфляції або криз;

2) Низька кореляція з фінансовими ринками - під час фінансових потрясінь ціна золота часто зростає або залишається стабільною;

3) Безвідмовність і універсальність - золото визнане в усьому світі як міра вартості, незалежно від державної політики чи регуляторних змін;

4) Захист від девальвації - на відміну від валютних резервів, золото не підпадає під знецінення конкретної валюти.

Джерело формування внутрішнього золотого резерву являє собою відрахування від чистого прибутку підприємства.

Переваги золотого внутрішнього страхового фонду:

- максимальний захист від девальвації та інфляції;
- повна незалежність від банківської системи;
- стратегічна автономія підприємства;
- висока ліквідність (золото можна швидко реалізувати);
- зміцнення довгострокової фінансової стабільності;
- можливість використання як застави для кредитних ліній у

майбутньому.

Наявність внутрішнього резерву в золоті:

- підвищує фінансову «стійкість до шоків»;
- сприяє зниженню ризиків операційної діяльності;
- підсилює довіру інвесторів та партнерів;
- дає можливість підприємству автономно переживати довготривалі

періоди нестабільності ринку або політичні ризики [38].

Фонд стане поповнятися в гривні (національній валюті) та виводитись на іноземний брокерський рахунок Interactive Brokers, за допомогою якого буде придбаний ETF фонд VanEck (тікер - OUNZ), з річним обслуговуванням 0,25%, який котується на NYSE (Нью-Йоркська фондова біржа).

Історичний середній дохід номінований в золоті складає близько 8% [38].

Розрахунки ведуться на 15 років для узгодження строків із потенційною економією для клієнтів, при цьому усереднені ціни враховуються на кінець року, а унціювання означає розподіл вартості на унції.

Для оцінки вартості золотовалютних резервів компанії використано початкові дані, представлені на таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 Початкові дані для оцінки вартості золотовалютних резервів компанії

Потенційна економія для клієнтів за 15 років	
Середній приріст за 1 рік	8
Частина від прибутку з підписки, % (ЧвПзП)	10
Довгостроковий золотий фонд	
Середній курс USD / UAH	43

Для ілюстрації плану довгострокового викупу цифрового золота для резервного фонду наведено дані на таблиці 3.8, які демонструють ключові етапи та строки здійснення закупівель, що забезпечує стабільне формування резервів.

Розрахунок здійснюється з урахуванням щорічних надходжень до фонду та регулярної переоцінки вартості активів, що дозволяє отримати більш точну оцінку їх динаміки та потенційної вартості в майбутньому.

Таблиця 3.8 – Планування довгострокового викупу цифрового золота для резервного фонду

Роки	Умовно середня ціна золота в USD	Умовно середня ціна золота в UAH	Відрахування в довгостроковий фонд	Унціювання
2026	4 100,00	176 300,00	36 000,00	0,2042
2027	4 428,00	190 404,00	50 400,00	0,2647
2028	4 782,24	205 636,32	70 560,00	0,3431
2029	5 164,82	222 087,26	98 784,00	0,4448
2030	5 578,01	239 854,43	138 297,60	0,5766
2031	6 024,25	259 042,75	138 297,60	0,5339
2032	6 506,19	279 766,17	138 297,60	0,4943
2033	7 026,69	302 147,67	138 297,60	0,4577
2034	7 588,83	326 319,69	138 297,60	0,4238
2035	8 195,94	352 425,42	138 297,60	0,3924
2036	8 851,62	380 619,66	138 297,60	0,3633
2037	9 559,75	411 069,25	138 297,60	0,3364
2038	10 324,53	443 954,79	138 297,60	0,3115
2039	11 150,49	479 471,07	138 297,60	0,2884
2040	12 042,53	517 828,79	138 297,60	0,2671

Розрахунок здійснюється з урахуванням щорічних надходжень до фонду та регулярної переоцінки вартості активів, що дозволяє отримати більш точну оцінку їхньої динаміки та потенційної вартості в майбутньому.

Номінальна вартість резервів у гривнях за 15 років, яка показана в таблиці 3.9. відображає динаміку накопичення та змін у складі резервного фонду протягом тривалого періоду, що дозволяє оцінити фінансову стабільність компанії та планувати майбутні управлінські рішення.

Таблиця 3.9 - Номінальна вартість резервів в грн. за 15 років

2026	2027	2028	2029	2030
36 000,46	89 280,44	166 976,69	279 119,27	439 749,10
2031	2032	2033	2034	2035
613 231,91	800 578,87	1 002 918,76	1 221 447,22	1 457 455,32
2036	2037	2038	2039	2040
1 712 331,72	1 987 602,04	2 284 902,12	2 605 973,21	2 952 763,33

Для компаній-нерезидентів, які не ведуть діяльності на території США та не мають «effectively connected income», приріст капіталу від операцій з цінними паперами або іншими активами, як правило, не оподатковується. Нижче наведено уточнення з офіційних джерел IRS.

Згідно з положеннями Податкової служби США (IRS), визначення того, чи вважається іноземна особа зайнятою у бізнесі в США, залежить від характеру її діяльності та джерел доходу.

Якщо іноземна особа володіє та керує бізнесом у США, продаючи послуги, продукти чи товари, така іноземна особа, за певними винятками, займається торгівлею або бізнесом у США. Наприклад, прибуток від продажу в США товарно-матеріальних цінностей, придбаних у США або в іноземній країні, фактично пов'язаний з торговельним або бізнес-доходом.³

Якщо вашою єдиною діяльністю в США є торгівля акціями, цінними паперами або товарами (включаючи операції хеджування) через брокера-резидента США або іншого агента, ви НЕ займаєтесь торгівлею або бізнесом у США.⁴

Будь-яка подальша реалізація акцій або цінних паперів іноземцями-нерезидентами характеризується як приріст або збиток капіталу від реалізації особистої власності і, як правило, вважається доходом з іноземного джерела відповідно до розділу 865 і не оподатковується для іноземців-нерезидентів, якщо тільки реалізація акцій не вважається доходом, ефективно пов'язаним з торгівлею розділом 871(b).⁵

³«If a foreign person owns and operates a business in the U.S. selling services, products, or merchandise, the foreign person is, with certain exceptions, engaged in a trade or business in the U.S. For example, profit from the sale in the U.S. of inventory property purchased either in the U.S. or in a foreign country is effectively connected trade or business income» [36].

⁴«Note: If your only U.S. business activity is trading in stocks, securities, or commodities (including hedging transactions) through a U.S. resident broker or other agent, you are NOT engaged in a trade or business in the U.S.» [36].

⁵«Any subsequent disposition of the stock or securities by the nonresident aliens is characterized capital gain or loss from the disposition of personal property and is generally considered foreign source income under section 865 and not taxable to nonresident aliens unless the disposition of the stock is considered to be effectively connected income with the United States trade or business and you can see again section 871(b)» [39].

Водночас IRS окремо зазначає винятки, коли певні види діяльності, зокрема торгівля через резидентного брокера, не вважаються веденням бізнесу в США.

Крім того, IRS уточнює, що подальша реалізація акцій або цінних паперів нерезидентами зазвичай розглядається як іноземний дохід і оподатковується лише у випадку, якщо такий дохід вважається ефективно пов'язаним з бізнес-діяльністю в США.

Таким чином, якщо компанія не здійснює діяльності у США, її приріст капіталу за операціями з акціями та цінними паперами вважається доходом з іноземного джерела і не підлягає оподаткуванню у США. Це правило встановлює чіткі межі оподаткування для нерезидентів і дозволяє планувати податкові наслідки міжнародних інвестицій.

Всі розрахунки проводяться є приблизними; при цьому податкові показники наведені гіпотетично за кінцевий період, а чистий прибуток підходить близько до сенсу як EBITDA, оскільки можливе застосування податкової оптимізації, що впливатиме на фактичну суму податків.

А далі, коли, наприклад, знадобиться весь резервний фонд, номінальні активи з урахуванням прибутку заводяться в юрисдикцію України, буде враховуватися вплив курсу валюти, і у кінцевому випадку потрібно буде сплатити податок на прибуток у розмірі 18%, так як ТОВ знаходиться на загальній системі оподаткування.

ВИСНОВКИ

Конкурентна перевага підприємства є визначальним чинником його успішної діяльності на ринку. Вона забезпечує унікальність компанії, що дозволяє досягати стійкого перевищення показників над конкурентами, тоді як конкурентоспроможність виступає комплексною характеристикою, яка відображає здатність підприємства підтримувати свої позиції в довгостроковій перспективі. Формування конкурентних переваг потребує поєднання ресурсного забезпечення, стратегічного планування та глибокого розуміння динаміки ринку.

Теорія Неша, застосована в контексті конкурентоспроможності, підтвердила ефективність розроблених механізмів взаємодії з клієнтами та управління конкурентними перевагами у науковій площині. Аналіз показав, що застосування стратегій взаємодії з урахуванням стійкої рівноваги Неша дозволяє оптимізувати поведінку підприємства щодо конкурентів і клієнтів, зменшуючи ризики втрати ринку та підвищуючи ефективність управління ресурсами.

Під час розробки конкурентних переваг враховувалися на інтереси всіх зацікавлених сторін — клієнтів, партнерів та підприємства. Лише після повного формування власних механізмів конкурентних переваг для утримання клієнтів і підвищення лояльності були визначені підходи, що підтверджуються теорією Неша. Інтуїтивні практичні рішення повинні мати міцну теоретичну базу, а їх застосування у бізнесі забезпечує не лише практичну ефективність, а й наукову обґрунтованість.

Завдяки інтегрованому підходу, що поєднує теоретичне обґрунтування, фінансовий аналіз, моделювання «якірного» ефекту та впровадження нових послуг, ТОВ «Новагро-Сервіс» отримує можливість забезпечити стаке зростання і закріплення позицій на ринку. Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для стратегічного планування розвитку підприємства та розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності інших компаній в секторах, де використовується важка техніка.

На прикладі ТОВ «Новагро-Сервіс» було проаналізовано теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності, що включали вивчення сутності конкурентної переваги, механізмів довгострокових стимулів та управління ризиками для підтримки стабільних позицій на ринку. Було встановлено, що ефективне використання ресурсів і стратегічне планування дозволяють підприємству не лише створювати конкурентні переваги, але й забезпечувати їх стійкість, унеможливаючи повторне відтворення конкурентами.

Проведений аналіз підтвердив фінансову стійкість компанії, достатній рівень ліквідності та ефективності використання активів, що є необхідною умовою для впровадження нових стратегічних ініціатив і підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, оцінка часток на ринку, прибутковості та SWOT-аналіз показали перспективні сторони компанії та окреслили напрями для подальшого розвитку.

Розроблена послуга «Резервні форсунок» демонструє значний потенціал для залучення нових клієнтів та утримання наявної бази завдяки оперативному забезпеченню потреб користувачів. Для кожного транспортного засобу формується індивідуальний резервний комплект форсунок, який періодично замінюється, що дозволяє клієнту постійно користуватися обладнанням під гарантією та мінімізує час простою. Такий підхід забезпечує безперервність експлуатації техніки та підвищує рівень задоволеності клієнтів, одночасно зміцнюючи довгострокові відносини з ними.

Механізм ціноутворення та бонусна система у вигляді накопичення гектарів формують «якірний» ефект послуги. Клієнти отримують певну кількість гектарів за кожний період користування послугою (місяць), що виступає своєрідною внутрішньою валютою для отримання додаткових нематеріальних стимулів, яка призначена для сільськогосподарської діяльності. Подібна система стимулює повторні замовлення та робить взаємодію з компанією більш вигідною порівняно з альтернативними постачальниками.

Чим довше клієнт співпрацює з підприємством, тим більші вигоди він отримує, що підвищує його лояльність та зменшує ймовірність переходу до іншого контрагента. Накопичені переваги оцінюються клієнтами як власний ресурс, втрата якого при зміні постачальника сприймається як негативний фактор, і це стимулює залишатися у сформованих довгострокових взаємовідносинах.

Авжеж увага приділяється також до створення довгострокового страхового фонду у вигляді цифрового золота (OUNZ). Фонд дозволяє накопичувати активи у стабільній та ліквідній формі, знижуючи ризики непередбачуваних витрат і коливань ринкових цін. Використання цифрового золота буде забезпечувати фінансову автономію підприємства, дозволяти планувати стратегічні витрати та інвестиції без залежності від коливань валютного курсу чи нестабільності фінансових ринків. OUNZ може стати ефективним інструментом управління резервами та підтримки ліквідності, забезпечуючи безперервність діяльності підприємства навіть у нестабільних ринкових умовах.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення механізмів довгострокових стимулів, розширене моделювання «якірного» ефекту із застосуванням сучасних ІТ-інструментів, а також оцінку впливу фінансових інновацій, таких як цифрове золото (OUNZ), на стійкість конкурентних переваг підприємств. Реалізація цих підходів дозволить оптимізувати управління ресурсами, підвищити ефективність фінансових потоків та забезпечити довгострокову стратегічну стабільність бізнесу навіть за умов високої конкуренції на ринку.

Такий комплексний підхід забезпечує не лише фінансову стабільність та прогнозованість доходів, але й сприяє посиленню лояльності клієнтів, підвищенню привабливості послуг та закріпленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко Л. П., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства: підприємницький контекст : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 423 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/13WqsHQ3225Z3ZWALBVOO5XOqgCpEkKlj/view> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкуренентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2021. 244 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/9b806cb0-f157-435a-8d78-010cab9deb12/content> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / ред. М. П. Бутко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
4. Волощук Л. О., Масленніков Є. І., Кузнецов Е. А. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / ред. Л. О. Волощук. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 524 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/mono_innov_econom_4_2019.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
5. Давидейко І. Р. Електронний бізнес та маркетингові стратегії: найкращі практики. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз*. Кропивницький, 2023. С. 145. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/b5e8d8d2-3781-4e01-81b4-e5069479c2d5> (дата звернення: 27.11.2025).
6. Держгеокадастр повідомляє про індексацію нормативної грошової оцінки земель за 2024 рік. *Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Новини, Ринок та оцінка земель*. URL: <https://land.gov.ua/derzhgeokadastr-povidomlyaye-pro-indeksacziyu-normatyvnoyi-groshovoyi-oczinky-zemel-za-2024-rik/> (дата звернення: 27.11.2025).

7. Дизель Сервіс Одеса. URL: <https://dso.in.ua/ua/p2326074680-bosch-forsunka-restavrirovannaya.html> (дата звернення: 27.11.2025).
8. Дизель Сервіс Україна. URL: <https://diesel-servis.com.ua/remont-forsunok> (дата звернення: 27.11.2025).
9. Дідик А. М., Кузьмін О. Є., Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємства : підручник / ред. А. М. Дідик. Львів : НУ "Львівська політехніка", ТОВ Видавнича група "Бухгалтери України", 2019. 624 с. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b2cf7c7-010b-4d1e-8d46-41c79e4b0fb4/content> (дата звернення: 27.11.2025).
10. Ей ді дизель. URL: <https://addiesel.com.ua/> (дата звернення: 27.11.2025).
11. Економіка підприємства : підручник / Л. Л. Лазебник та ін. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 426 с. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/90e780db-3612-4ace-bd00-f4d04533722e/content> (дата звернення: 27.11.2025).
12. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с. URL: https://fk.vntu.edu.ua/images/documents/zez_2015.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
13. Іванов В. Б., Кохась О. М., Хмелевський С. М. Потенціал підприємства : науково-методичний посібник. Київ : Кондор, 2009. 300 с.
14. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками : навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. 156 с.
15. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент : підручник / ред. О. В. Кнейслер. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 478 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/322be639-7592-468f-b663-f846f12b8d7a/content> (дата звернення: 27.11.2025).
16. Команда «А». URL: <https://uakino.best/filmy/genre-action/561-komanda-a.html> (дата звернення: 28.11.2025).

17. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства : навчально-методичний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2017. 197 с. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolntNU/2951/1/Potential_samost_2017.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

18. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

19. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2015. 564 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_191_53377901.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

20. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Л. Є. Довгань та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/834f2f59-1d47-45e0-a4b4-6197959e5901/content> (дата звернення: 27.11.2025).

21. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi61/0045509.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

22. Пошук ділянок. *Доброзем. Ділянки.* URL: https://dobrozem.com.ua/offer/search?rentStatus=NOT_FOR_RENT&settlementsPage=1 (дата звернення: 27.11.2025).

23. Птахіна О. М. Антикризове управління : навчально-методичний посібник. Старобільськ : ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2251/ptakhina.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

24. Родючість ґрунтів України. *SuperAgronom.com* Головний сайт для агрономів. *Карти*. URL: <https://superagronom.com/karty/rodjuchist-gruntiv-ukrainy> (дата звернення: 27.11.2025).

25. Сервіс форсунок. URL: <https://remontforsunok.com/ru/> (дата звернення: 27.11.2025).

26. Сисоліна Н. П., Давидейко І. Р. Комплексний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства: від ідеї до реалізації. *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження*, Кропивницький, Україна, 21 трав. 2025. Кропивницький : ХДАЕУ, 2025. С. 405–407. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/7b7fa018-0129-48cb-bd3d-91474ca99751> (дата звернення: 25.11.2025).

27. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. № 65, 2024 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>

28. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В. Digital-маркетинг: теорія і практика : навчальний <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/9.1-Slobodniak.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : МВС України, 2021. 208 с.

30. ТОВ НОВАГРО-СЕРВІС. URL: <https://www.novagro.com.ua/uk> (дата звернення: 27.11.2025).

31. Турбо дизель сервіс. URL: <https://dieselservice.kiev.ua/uk/services-prices/toplivnaua> (дата звернення: 27.11.2025).

32. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

33. Чиркурова А. Д., Іванишин О. С. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства : навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2022. 263 с. URL:

<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054773.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

34. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/monohrafiia.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

35. Яковенко Р. В., Давидейко І. Р. Інституціональні параметри спотворення конкурентної ситуації як механізм посилення конкурентоспроможності окремих суб'єктів. *Резюмтарій ЦНТУ*. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/8ee0d236-2566-43c0-af72-19491fa65074> (дата звернення: 27.11.2025).

36. Effectively connected income (ECI). *Internal Revenue Service (IRS). International taxpayers*. URL: <https://www.irs.gov/individuals/international-taxpayers/effectively-connected-income-eci> (дата звернення: 27.11.2025).

37. Epistemic Foundations of Game Theory. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. 13.04.2015. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/epistemic-game/> (дата звернення: 27.11.2025).

38. Is it a golden era for gold?. *J.P. Morgan Private Bank. Investment Strategy*. URL: <https://privatebank.jpmorgan.com/nam/en/insights/markets-and-investing/is-it-a-golden-era-for-gold> (дата звернення: 27.11.2025).

39. U.S. Taxation of stock-based compensation received by nonresident aliens - YouTube video text script. *Internal Revenue Service (IRS). Social media*. URL: <https://www.irs.gov/newsroom/us-taxation-of-stock-based-compensation-received-by-nonresident-aliens-youtube-video-text-script> (дата звернення: 27.11.2025).

URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content> (дата звернення: 27.11.2025).

ДОДАТКИ

**ЗАТВЕРДЖЕНО
ПРОТОКОЛ**
загальних зборів учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"НОВАГРО-СЕРВІС"
від "17" червня 2025 року

СТАТУТ

**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"НОВАГРО-СЕРВІС"**

(нова редакція)

м. Кропивницький, 2025 р.

Цей Статут розроблено відповідно до Цивільного кодексу України, Законів України: "Про Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інших законодавчих актів України. Товариство у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства та цим Статутом.

1. Загальні положення

- 1.1. **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВАГРО-СЕРВІС"**, далі по тексту – "Товариство", створене Учасниками (-ом) Товариства з метою здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку.
- 1.2. Найменування Товариства:
 - 1.2.1. Повне найменування українською мовою:
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВАГРО-СЕРВІС".
 - 1.2.2. Скорочене найменування українською мовою: **ТОВ "НОВАГРО-СЕРВІС"**.
 - 1.2.3. Повне найменування англійською мовою:
LIMITED LIABILITY COMPANY "NOVAGRO-SERVICE"
 - 1.2.4. Скорочене найменування англійською мовою: **LLC "NOVAGRO-SERVICE"**.
- 1.3. Учасниками Товариства є:
 - громадянин України **Курзов Максим Юрійович**, народжений 20.04.1972р., номер облікової картки платника податків за даними Державного реєстру фізичних осіб – платників податків 2640804293.
 - громадянин України **Багрій Юрій Володимирович**, народжений 13.07.1949р., номер облікової картки платника податків за даними Державного реєстру фізичних осіб – платників податків 1809108655.
 - громадянка України **Піднебесна Олена Дмитрівна**, народжена 04.02.1956р., номер облікової картки платника податків за даними Державного реєстру фізичних осіб – платників податків 2048817148.
- 1.4. Товариство засноване на власності осіб, які є Учасниками Товариства. Кількість Учасників Товариства не обмежується. Товариство створюється на не визначений строк.
- 1.5. Діяльність Товариства здійснюється відповідно до Цивільного кодексу України, Законів України: "Про Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інших нормативно-правових та підзаконних актів України та цього Статуту.
- 1.6. Правовий статус Товариства з обмеженою відповідальністю у сферах страхової та інвестиційної діяльності, в галузі виробництва сільськогосподарської продукції, а також в інших сферах діяльності, порядок їх створення, діяльності та припинення регулюються Законом "Про Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" з урахуванням особливостей, передбачених спеціальними законами.
- 1.7. До цього Статуту можуть бути внесені зміни та доповнення за рішенням вищого органу управління Товариством. Внесення змін та доповнень до Статуту оформлюється шляхом викладення Статуту в новій редакції.
- 1.8. У відповідності чинному законодавству, цей Статут є установчим документом Товариства.

2. Мета та предмет діяльності Товариства

- 2.1. Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності, досягнення значної економічної ефективності в своїй діяльності та отримання прибутку в порядку, передбаченому чинним законодавством та цим Статутом.
- 2.2. **Основними напрямками та предметом діяльності Товариства є:**
 - Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; Торгівля іншими автотранспортними засобами; Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; Роздрібна торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів; Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням; Технічні випробування та дослідження.
 - **Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство** (Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг; Лісове господарство та лісозаготівлі, Рибне господарство); Вирощування однорічних і дворічних культур; Вирощування багаторічних культур; Відтворення рослин; Тваринництво; Змішане сільське господарство; Допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурожайна діяльність; Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг; Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві; Лісозаготівлі; Збирання дикорослих недревних продуктів; Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві; Рибальство; Рибництво (аквакультура).
 - **Добувна промисловість і розроблення кар'єрів** (Добування кам'яного та бурого вугілля, Добування сирової нафти та природного газу, Добування сирової нафти та природного газу, Добування металевих руд, Добування інших корисних копалин і розроблення кар'єрів, Надання допоміжних послуг у сфері добувної промисловості та розроблення кар'єрів);

02.10.2025, 17:29

ТОВ"НОВАГРО-СЕРВІС" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 02.10.2025

Повне досьє на кожну
компанію України0 800 309 077
youcontrol.com.ua**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВАГРО-СЕРВІС"
ТОВ"НОВАГРО-СЕРВІС"**

Код ЄДРПОУ 34382238

● Зареєстровано

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2020 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
• первісна вартість	1001	0	-
• накопичена амортизація	1002	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	104,7	153
• первісна вартість	1011	2 056,5	2 104,8
• знос	1012	1 951,8	1 951,8
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	104,7	153
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	435,7	8 445,2
• у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 263,9	149
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	74,6
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	164,9	923,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	46,9	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	6 545	-

02.10.2025, 17:29

ТОВ"НОВАГРО-СЕРВІС" - YouControl

Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	8 456,4	9 592,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	8 561,1	9 745,1

Код

На початок року,
тис.грнНа кінець року,
тис.грн

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35	35
Додатковий капітал	1410	259	510,2
Резервний капітал	1415	4 617	4 672,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 140,1	-
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	3 770,9	5 217,3
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	-

Код

На початок року,
тис.грнНа кінець року,
тис.грн

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	0	1 853,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
• товари, роботи, послуги	1615	4 301,8	2 634,7
• розрахунками з бюджетом	1620	488,4	39,7
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
• розрахунками зі страхування	1625	0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0	-
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	4 790,2	4 527,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	8 561,1	9 745,1

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2020 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
--------	-----	-----------------------------	-------------------------------

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2020&lb=financial-statements&id=6127511>

2/3

02.10.2025, 17:29

ТОВ"НОВАГРО-СЕРВІС" - YouControl

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 310,7	22 563,1
--	------	----------	----------