

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки, менеджменту та
комерційної

діяльності, канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«16» червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Формування конкурентної стратегії малого підприємства на
ринку сільськогосподарської техніки»

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-23мбз

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Скорик Юлія Вікторівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.пед.н., доц. Липчанський В.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Стратегічне управління підприємства: сутність, типи та ключові завдання	7
1.2. Процес стратегічного управління та характеристика його основних етапів	13
1.3. Основи формування стратегії підприємства	21
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОРЕММАШ-СПЕЦТЕХНІКА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»	26
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства	32
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»	40
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПП «АГРОРЕММАШ-СПЕЦТЕХНІКА»	50
3.1. Формування стратегічних альтернатив та побудова конкурентної стратегії для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»	50
3.2. Пріоритетні стратегічні напрямки розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Посилення конкуренції, прискорення технологічних змін та зростання невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність пошуку ефективних підходів до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. За таких умов особливого значення набуває стратегічне управління, яке дозволяє своєчасно адаптувати діяльність підприємства до змін ринкової кон'юнктури, раціонально використовувати наявний потенціал та формувати стійкі конкурентні переваги. Саме стратегічний підхід забезпечує узгодженість цілей розвитку із ресурсними можливостями підприємства та викликами зовнішнього середовища.

Особливо гостро зазначені проблеми проявляються у діяльності малих підприємств сільськогосподарського машинобудування України, які функціонують в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, дефіциту трудових ресурсів, залежності від імпортних комплектуючих та посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників. Водночас притаманна малому бізнесу гнучкість створює передумови для оперативного реагування на ринкові зміни та освоєння нових напрямів діяльності. У зв'язку з цим розроблення обґрунтованої конкурентної стратегії розвитку набуває особливої актуальності, оскільки виступає необхідною умовою зміцнення ринкових позицій, підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Теоретичним підґрунтям дослідження стали праці зарубіжних і вітчизняних учених у сфері стратегічного управління та конкурентного розвитку підприємств, зокрема І. Ансоффа, А. Чандлера, М. Портера, К. Ендрюса, Р. Гранта, П. Дойла, Б. Карлоффа, а також сучасні дослідження проблем розвитку підприємств аграрного машинобудування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної

стратегії розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади стратегічного управління та сутність конкурентної стратегії підприємства;
- систематизувати наукові підходи до трактування поняття «стратегія» та визначити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як об'єкти стратегічного аналізу;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання стратегічного середовища підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»;
- здійснити аналіз результатів господарської діяльності підприємства та оцінити тенденції його розвитку;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- ідентифікувати стратегічні альтернативи розвитку підприємства та обґрунтувати вибір найбільш доцільного напрямку конкурентного розвитку;
- розробити конкурентну стратегію розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» та визначити механізми її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства, а предметом – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, абстрагування, узагальнення і систематизації – для дослідження теоретичних засад стратегічного управління; порівняльний аналіз – для оцінювання наукових підходів до трактування категорії «стратегія»; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності

підприємства; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; метод експертних оцінок – для визначення впливу факторів зовнішнього середовища; SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та модель п'яти конкурентних сил М. Портера – для оцінювання стратегічного середовища підприємства; метод дерева рішень – для вибору стратегічних альтернатив розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні конкурентної стратегії розвитку малого підприємства сільськогосподарського машинобудування з урахуванням сучасних викликів турбулентного зовнішнього середовища, а також у формуванні системи стратегічних напрямів розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», що поєднують поглиблення продуктової спеціалізації, цифровізацію продукції, розвиток сервісної моделі бізнесу, розширення ринків збуту, зміцнення фінансової стійкості та розвиток партнерської взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» під час формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства. Запропоновані стратегічні напрями та заходи можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності продукції, зміцнення фінансової стійкості, розширення ринків збуту та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні інформаційні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» за період з 2023 по 2025 роки.

Результати кваліфікаційної роботи апробовано на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (21-22 травня 2026

року), ЦНТУ, м Кропивницький. Тема тез: «Конкурентна стратегія малого підприємства як інструмент адаптації до змін аграрного ринку».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне управління підприємства: сутність, типи та ключові завдання

Ведення бізнесу в сучасних економічних реаліях супроводжується значною кількістю перешкод та дестабілізуючих факторів, серед яких посилення конкурентної боротьби, зростання витрат, нестабільність ринків, швидкі технологічні зміни та трансформація споживчих потреб. Велику проблему створює невизначеність, що пов'язана із військовими подіями. Людські життя та фізичні активи перебувають під постійною загрозою. Це негативно впливає на стабільність функціонування підприємств, ускладнює процес стратегічного планування та підвищує рівень економічних ризиків. Крім того, воєнні дії спричиняють порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестиційної активності та зниження платоспроможності споживачів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

За таких умов для підприємств особливого значення набуває здатність не лише підтримувати поточну діяльність, а й забезпечувати довгостроковий розвиток і зміцнення власних ринкових позицій. На це спрямована по суті стратегічна діяльність підприємства. Хоча мінливість зовнішнього середовища значно ускладнює процес стратегічного планування в бізнесі, водночас він стає ще більш доречним та необхідним, оскільки створює орієнтири для подальшого розвитку та убезпечення підприємницької діяльності від можливих ризиків та загроз існування. Відповідно стратегічне управління стає вагомим інструментом виживання в сучасних умовах господарювання.

Концепція стратегічного управління зосереджена на плануванні та організації діяльності підприємства не тільки на основі врахування стану внутрішніх ресурсів, а й оцінці впливу факторів зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує довгострокові перспективи розвитку бізнесу завдяки використанню нових методів планування, що ґрунтуються на аналізі ризикових ситуацій, граничних можливостей підприємства, а також визначенню стратегічних пріоритетів діяльності [20, с. 10].

Стратегічне управління – це комплексне поняття, яке включає в себе різні бачення, як от:

- «багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який сприяє балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей» [29];
- безперервний процес навчання, аналізу та прийняття управлінських рішень, у межах якого менеджери визначають найбільш ефективні напрями розвитку підприємства відповідно до власної системи поглядів, мотивації, наявної інформації та особливостей зовнішнього середовища [21, с. 15];
- «сукупність процесів і методів для розробки та реалізації портфеля стратегій підприємства» [20, с. 13].

Отже, стратегічне управління слід розглядати як безперервний багатоплановий процес аналізу, планування та реалізації стратегічних рішень, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища шляхом ефективного використання ресурсів і формування стратегій розвитку.

Відмінність класичного оперативного менеджменту від стратегічного наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного управління

Критерій порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Основна мета	Забезпечення поточної	Забезпечення довгострокового

	діяльності підприємства	розвитку та конкурентоспроможності
Часовий горизонт	Короткостроковий	Довгостроковий
Характер рішень	Поточні, рутинні, повторювані	Комплексні, перспективні, інноваційні
Орієнтація управління	Внутрішні процеси підприємства	Зовнішнє та внутрішнє середовище

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Основний акцент	Виконання щоденних завдань	Формування стратегічних цілей і напрямів розвитку
Рівень невизначеності	Відносно низький	Високий через вплив зовнішніх факторів
Гнучкість	Обмежена регламентами та процедурами	Висока адаптивність до змін середовища
Використання ресурсів	Раціональний розподіл ресурсів у поточній діяльності	Формування та розвиток стратегічного потенціалу
Інструменти управління	Бюджетування, контроль, оперативне планування	SWOT-аналіз, стратегічне планування, прогнозування
Результат управління	Стабільне функціонування підприємства	Довгострокове зростання та розвиток підприємства

Джерело: складено автором на основі [20, с. 18; 21; 29]

Як видно з табл. 1.1 головною метою стратегічного управління, на відміну від оперативного є орієнтація на довгострокову перспективу із врахуванням впливу зовнішнього середовища та конкурентоспроможність. Тому акцент ставиться на своєчасне реагування на зміни та виробіток швидких рішень, щоб відповідати викликам ринкового середовища та забезпечити стабільні конкурентні переваги.

Досягнення стратегічних цілей підприємства потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим важливого значення набуває визначення основних завдань стратегічного управління. Серед найважливіших наступні [20, с. 20]:

- постійний моніторинг та оцінка впливу факторів зовнішнього середовища;
- здійснення стратегічного аналізу внутрішніх факторів розвитку для визначення потенційних точок росту та прорахунку ризиків;

- визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- трансформація стратегічних цілей у конкретні управлінські та функціональні завдання;
- координація сил у забезпеченні реалізації обраної стратегії розвитку;
- своєчасне коригування стратегічних цілей і напрямів діяльності відповідно до змін ринкового середовища та появи нових можливостей;
- формування належного організаційного, ресурсного та інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- вибір і адаптація системи стратегічного управління відповідно до рівня динамічності та нестабільності зовнішнього середовища;
- забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

Методологічно-інструментальний підхід передбачає розгляд стратегічного менеджменту як міждисциплінарну сферу управлінських знань, що досліджує сукупність закономірностей, принципів, моделей, технологій та інструментів, які застосовуються в процесі стратегічного управління організацією. У межах даного підходу розглядаються закономірності та базові принципи стратегічного управління, що визначають характер функціонування та поведінкові траєкторії організації. Окрему увагу приділено аналітичним і прогностичним моделям управління, які використовуються для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, а також для формування та обґрунтування стратегічних альтернатив [26].

Крім того, стратегічний менеджмент охоплює управлінські технології та ресурсне забезпечення, необхідні для ефективної реалізації стратегічних рішень. Важливим елементом є також організаційно-управлінські конструкції, включаючи типи організаційних структур, форми розподілу влади та стилі керівництва, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Окремий напрям дослідження становлять підходи та інструменти формування конкурентних переваг, зокрема методи здобуття та утримання лідируючих позицій на ринку.

Також стратегічне управління доцільно розглядати як багатовимірне явище, що охоплює різні типи концептуального осмислення та організаційної реалізації. У цьому контексті воно постає як сукупність підходів до управління організацією, які відрізняються за своїм змістовним наповненням і функціональним призначенням та повинні враховуватися при формуванні корпоративної стратегії. Тому доцільно виділити основні його типи [21]:

- корпоративне стратегічне управління. Він зосереджений на ухваленні рішень на рівні менеджменту, де формується загальне бачення та стратегічні орієнтири та охоплює весь бізнес;
- бізнес-стратегічне управління – фіксація на окремому бізнесовому напрямку або продукті в межах підприємства. Тут акцент робиться на факторах ринкового середовища, притаманні специфічному напрямку – кон'юнктури ринку, конкурентах, клієнтах тощо;
- функціональне стратегічне управління. Це стосується організаційних змін всередині підприємства. В фокусі уваги служби управління, відділи та функціональні обов'язки працівників;
- оперативне управління в розрізі стратегічного. Тут оперативне управління передбачає тактичне управління процесами із врахуванням стратегічних цілей підприємства.

Залежно від багатьох чинників, таких як розмір підприємства, галузева приналежність, форма господарювання, рівень спеціалізації, здатності до інновацій, потенціалу (виробничого, технологічного, кадрового, фінансового) тощо, формується система стратегічного управління. Вибір відповідної системи передбачає аналіз недоліків та переваг їх використання.

У процесі розвитку теорії та методології стратегічного управління зарубіжними науковцями було сформовано декілька основних систем (див. рис.1.1) стратегічного управління, кожна з яких характеризується власними підходами до планування, реалізації та контролю стратегічних рішень.

Отже, стратегічне управління є комплексною системою управлінської діяльності, спрямованою на забезпечення довгострокового розвитку

підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг. На відміну від оперативного управління, яке орієнтоване на вирішення поточних завдань і підтримання стабільного функціонування підприємства, стратегічне управління зосереджується на перспективних напрямках розвитку, прогнозуванні змін та визначенні стратегічних цілей.



Рисунок 1.1 - Типи систем стратегічного управління та їх особливості
Джерело: складено автором на основі [22 с. 142-145]

Ключові завдання стратегічного управління спрямовані на системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, трансформацію цілей у практичні управлінські рішення та

координацію їх реалізації. Важливим є також постійне коригування стратегічних орієнтирів відповідно до змін ринкових умов, що забезпечує адаптивність організації. У сукупності це дозволяє формувати ефективну систему управління, здатну підтримувати стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності та конкуренції. Застосування стратегічного підходу створює передумови для підвищення ефективності управління, забезпечення стійкого розвитку підприємства та своєчасного реагування на сучасні виклики.

1.2. Процес стратегічного управління та характеристика його основних етапів

Реалізація завдань стратегічного управління здійснюється через систему взаємопов'язаних складових елементів, які відображають послідовність формування та впровадження стратегічних рішень на підприємстві. Фактично такі складові одночасно виступають і основними етапами стратегічного управління, оскільки характеризують логіку стратегічного процесу – від аналізу середовища та визначення цілей до реалізації стратегії й оцінки її результативності. Цей алгоритм забезпечує повний цикл стратегічного управління. Шість компонентів, які визначають зміст стратегічного управління на підприємстві, подано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Складові (етапи) стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі [9, с. 21]

Перший етап стосується аналізу середовища підприємства: зовнішнього та внутрішнього. Зовнішнє оточення складається із макросередовища та середовища безпосереднього впливу. Схематично, це зображено на рис. 1.3.

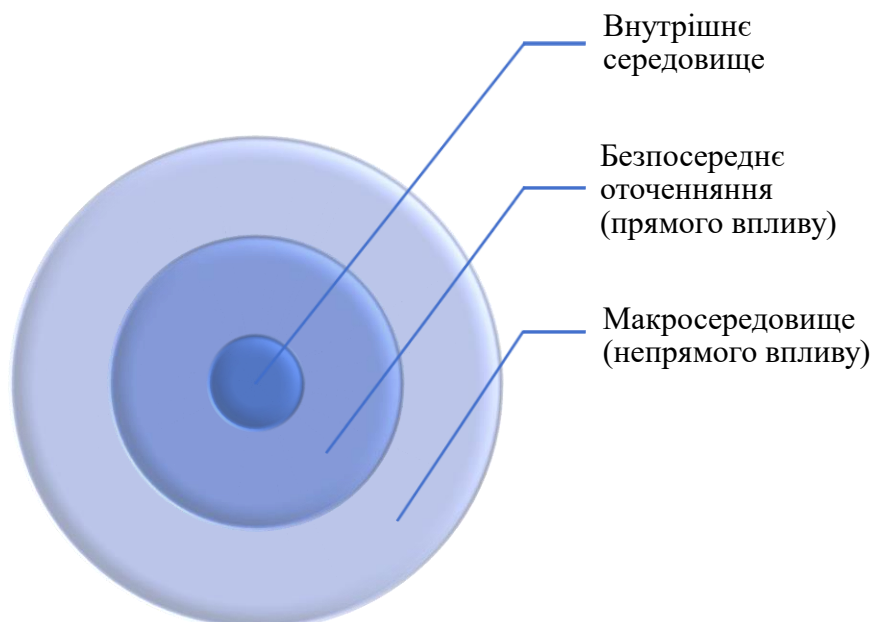


Рисунок 1.3 – Середовище організації (стратегічний аспект)

Джерело: складено автором на основі [21, с. 116-117; 22, с. 99]

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення факторів, що діють ззовні та відіграють роль у формуванні стратегії підприємства, його напрямків розвитку та ефективності.

Основні завдання аналізу зовнішнього середовища:

- виокремлення чинників впливу;
- виявлення потенційних загроз та нових можливостей;
- оцінка тенденцій розвитку ринку;
- зниження невизначеності та вразливості від дії факторів;
- аналіз конкурентів, кон'юнктури та інфраструктури ринку;
- прогнозування майбутніх змін у галузі.

Систематизація факторів зовнішнього і внутрішнього середовища містяться у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Фактори зовнішнього середовища підприємства

Макросередовище		Безпосереднє оточення	
Економічні	- рівень інфляції; - платоспроможність населення; - податкова система; - підтримка підприємництва; - демографічні тенденції; - рівень безробіття; - динаміка ВВП	Конкуренти	- стан конкурентної боротьби на ринку; - загроза появи нових конкурентів; - конкурентні переваги суперників
Географічні	- розподіл ресурсів; - доступність енергоносіїв; - кліматичні умови; - сезонність господарств; - транспортна доступність; - територіальне розміщення ринків	Споживачі	- прямі та непрямі; - рівень лояльності клієнтів; - купівельна поведінка; - зміна потреб і вподобань; - купівельна спроможність
Соціальні	- коефіцієнт народжуваності; - соціальна структура населення; - міграційні процеси; - рівень освіти в країні; - рівень соціальної відповідальності суспільства; - релігія та менталітет	Постачальники	- кількість постачальників; - надійність співпраці; - якість ресурсів; - рівень залежності від окремих постачальників; - умови поставок; - цінова політика постачальників
Технологічні	- рівень НТР; - здатність до опанування нових технологій; - використання інструментів ІІІ; - рівень цифровізації економіки; - розвиток автоматизації виробництва	Посередники	- ефективність каналів збуту; - охоплення ринку; - умови співпраці; - рівень витрат на просування продукції; - надійність партнерів

Екологічні	- екологічні стандарти та нормативи; - вимоги щодо утилізації відходів; - рівень забруднення навколишнього середовища; - доступність природних ресурсів; - вимоги щодо енергоефективності; - розвиток концепції сталого розвитку	Галузь	- структура галузі; - виробничі фонди; - специфіка ресурсів та витрат - стадія життєвого циклу галузі; - темпи зростання ринку; - рівень прибутковості галузі
Правові	- господарське та трудове законодавство; - антимонопольне регулювання; - податкове законодавство; - ліцензування та сертифікація діяльності; - захист прав споживачів; - законодавство у сфері захисту персональних даних; - нормативно-правове регулювання ЗЕД	Партнери по бізнесу	- стабільність співпраці; - рівень довіри; - спільні інвестиційні проєкти; - стратегічні альянси; - репутація партнерів; - потенціал довгострокової взаємодії
Політичні	- політична нестабільність; - державна економічна політика; - рівень бюрократизації; - державні програми підтримки бізнесу; - рівень корупції; військово-політична ситуація	Контактні аудиторії	- рівень інформаційної підтримки; - інтенсивність медіа-впливу; - рівень суспільної довіри; - активність громадських організацій; - рівень співпраці з професійними об'єднаннями; - ефективність взаємодії з органами влади; - репутаційний вплив лідерів громадської думки; - рівень репутаційних ризиків
Міжнародні	- зміни валютного курсу; - міжнародна конкуренція; - наявність соціально-економічних та інших обмежень; - характер розподілу доходів в економіці; - міжнародні санкції; - структуру господарства країни тощо.		

Джерело: складено автором на основі [19; 21; 22; 26; 29]

Оцінка макросередовища є складним та багатовимірним процесом, що пояснюється наступними моментами:

- одні фактори можуть підсилювати дію інших і навпаки;
- численність показників, що беруться до уваги щоб охопити всі сфери впливу;
- мінливість середовища та процесів, що в ньому відбуваються;
- неповнота, хибність інформації або неправильна трактовка отриманих результатів тощо [21].

На відміну від зовнішнього середовища, внутрішнє середовище знаходиться під безпосереднім контролем керівництва підприємства, що спрощує аналіз даного середовища, проте не виключає його важливість та цілеспрямованість.

З позиції стратегічного управління, внутрішнє середовище з являє собою сукупність ресурсів, компетенцій, управлінських та організаційних процесів,

функціональних підсистем, що формують потенціал підприємства та від яких залежить здатність підприємства досягати стратегічні цілі. В спрощеному вигляді аналіз внутрішнього середовища заключається в оцінці показників діяльності працівника по всім сферам впливу на стратегічний розвиток, оцінці динаміки та виявленні тенденцій, що можуть створити загрозу для успішного функціонування підприємства. Важливим етапом є виявлення потенційних можливостей росту та їх підсилення.

Об'єктами аналізу внутрішнього середовища є такі сегментовані зрізи [22, с. 113-116]: кадровий; організаційний; виробничий; маркетинговий; фінансовий стан; організаційна культура.

Аналіз кадрової складової в межах стратегічного управління передбачає оцінку людських відносин у колективі. Об'єктом уваги є співвідношення управлінських та виконавських посад, стабільність кадрів, задоволеність роботою, рівень розвитку працівників, доступність навчальних програм, вмотивованість персоналу, стимулювання праці тощо.

Організаційний зріз включає оцінку функціональності вибудованої ієрархії в організації, комунікаційних процесів, результативність розподілу роботи між підрозділами, дієвість встановлених норм, правил та процедур, а також рівень розподілу відповідальності.

Виробнича складова внутрішнього середовища підприємства охоплює процеси виготовлення продукції, матеріально-технічного забезпечення, управління запасами, складського господарства, обслуговування виробничих потужностей, а також здійснення науково-дослідних та інноваційних розробок. У системі стратегічного управління її аналіз має важливе значення для оцінювання здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Всі ці компоненти аналізуються на предмет виявлення сильних та слабких сторін.

Маркетинговий зріз підприємства аналізується на предмет успішності продуктів, що виготовляються (або надаються, якщо це послуги) на ринку.

Розглядаються: стратегії просування продуктів, ціноутворення, ринки та канали збуту, системи розподілу тощо.

Для стратегічного управління важливим є оцінювання конкурентоспроможності продукції, яка визначається такими характеристиками, як якість, дизайн, рівень сервісного обслуговування, умови доставки та гарантійного супроводу. Не менш важливими аспектами є ефективність цінової політики, позиції підприємства на ринку та динаміка зміни його ринкової частки. Аналіз також повинен враховувати наявність перспектив для розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки та освоєння нових сегментів споживачів. Водночас важливим критерієм оцінки виступає якість маркетингових досліджень і рівень забезпеченості підприємства актуальною ринковою інформацією, необхідною для своєчасного виявлення потреб споживачів та формування ефективних управлінських рішень.

Фінансовий стан підприємства формує передумови стратегічного розвитку, тому його оцінка є визначальною. У процесі стратегічного аналізу аналізуються можливості залучення фінансових ресурсів, ефективність управління витратами, грошовими потоками, рівень кредиторської та дебіторської заборгованості, якість фінансового планування, а також рівень взаємодії з інвесторами та іншими джерелами капіталу. Результати такого аналізу дозволяють визначити фінансову стійкість підприємства та його готовність до реалізації стратегічних змін.

Організаційна культура є не менш важливим елементом внутрішнього середовища, оскільки відображає систему цінностей, норм поведінки та управлінських підходів, які склалися в організації. У межах стратегічного аналізу особлива увага приділяється ставленню персоналу до змін, рівню готовності керівництва до прийняття ризику, стратегічній орієнтації на майбутній розвиток та підтримці професійного оновлення кадрового потенціалу. Організаційна культура значною мірою визначає здатність

підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати обрану стратегію розвитку [22].

Різноманітність факторів середовища, їхня взаємопов'язаність, динамічність та різний ступінь впливу на діяльність підприємства зумовлюють необхідність застосування спеціальних підходів і технологій стратегічного аналізу. Ефективне управління цим процесом потребує не лише ідентифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а й їх систематизації, оцінювання та прогнозування можливих наслідків впливу.

Сучасна практика стратегічного управління передбачає використання таких інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, як: PEST-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера, ЕТОМ-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний, сценарний, галузевий аналізи, бенчмаркінг тощо.

Кожен із цих методів має свої особливості та причини застосування. Так, PEST-аналіз передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних та технічних факторів, а PESTEL-аналіз до перерахованих додає екологічні фактори. Модель п'яти конкурентних сил Портера ґрунтується на аналізі конкурентного середовища галузі через оцінку впливу конкурентів, постачальників, споживачів, товарів-замінників і потенційних нових учасників ринку. ЕТОМ-аналіз – це матриця, що систематизує зовнішні можливості і загрози із визначенням сили та ймовірності їх впливу. Конкурентний аналіз представляє собою систему досліджень діяльності головних конкурентів, їхніх ринкових позицій та переваг, а також стратегій розвитку. Сценарний аналіз передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку подій. Галузевий аналіз – це метод оцінки стану та перспектив розвитку галузі, в якій функціонує підприємство або прагне увійти у нову.

SWOT-аналіз поєднує в собі оцінку як зовнішнього середовища, так і внутрішнього. Цей метод застосовується для оцінки сильних та слабких сторін організації, а також загрози та можливості розвитку.

Комплексне застосування зазначених інструментів забезпечує більш повне розуміння зовнішніх умов функціонування підприємства та підвищує

обґрунтованість стратегічних рішень на основі оцінки використання внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства.

Другим етапом в системі стратегічного управління підприємства є визначення стратегічного бачення і формування місії організації. На цьому етапі визначається загальний напрям розвитку підприємства, його ключові цінності, призначення та роль на ринку. Стратегічне бачення формує уявлення про бажаний майбутній стан організації, а місія відображає основну мету її діяльності та принципи функціонування. Окреслення стратегічних орієнтирів та фіксація місії мають бути унікальними та ґрунтуватись виключно на конкретних умовах функціонування підприємства. Серед таких умов:

- розмір та форма господарювання;
- конкурентна позиція;
- рівень ресурсного забезпечення (фінансового, трудового та технічного);
- здатність до інноваційної діяльності;
- фактори зовнішнього середовища та їх вплив на розвиток підприємства тощо .

Правильна розробка стратегічних орієнтирів вирізняє підприємство з-поміж інших та створює вектор дій для подальшого розвитку.

Місія організації формує усвідомленість і цілеспрямованість професійної діяльності працівників, сприяючи глибшому розумінню не лише змісту виконуваних функцій, але й їх значення для досягнення стратегічних цілей підприємства [26]. Місія – це сенс існування, філософія та призначення підприємства. Вона формується на далеку перспективу, але допускається її перегляд в разі змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Після формування стратегічного бачення та місії обираються довгострокові та тактичні цілі, відображені у системі показників, які дозволяють оцінити ефективність розвитку підприємства та рівень досягнення поставлених результатів. Проте звичайний набір показників часто призводить до хаосу, де маса цифр і присутнє нерозуміння як їх звести у купу та

проаналізувати кореляцію із явищами, що на них чинять вплив. Натомість збалансована система показників (BSC, Balanced Scorecard) покликана упорядкувати всі показники, відкинути зайві та зосередитися на важливих.

Збалансованою системою показників (ЗСП) називають «систему стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінювання її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації» [21].

Перевагами застосування ЗСП є:

- усунення перекосу у фінансовий бік. Аналізуються й якісні показники, що охоплюють внутрішні процеси, зокрема ефективність роботи персоналу, рівень їх розвитку, задоволення клієнтів тощо;
- обмежена кількість показників, що концентруються та актуалізуються на важливому;
- врахування причинно-наслідкових зв'язків – ЗСП створює логічний ланцюжок подій, що підкріплені відповідними показниками;
- зв'язок зі стратегією, оскільки кожен показник впливає зі стратегічних цілей організації;
- фокус на майбутньому на основі аналізу минулого;
- прийнятність для персоналу, що забезпечується чітким розумінням стратегічних орієнтирів і логіки організаційних процесів, а також усвідомленням кожним працівником власної ролі та внеску у формування цінності й досягнення стратегічних цілей підприємства.

Четвертий етап - розробка стратегії організації. В рамках даного етапу відбувається здійснення вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства, методів досягнення цілей та формування конкурентних переваг відповідно до умов ринкового середовища.

П'ятий етап пов'язаний із практичним впровадженням стратегічних рішень у діяльність підприємства, координацією ресурсів, управлінських процесів і персоналу для досягнення визначених цілей. Даний етап також

передбачає ряд дій стосовно моніторингу стану реалізації стратегії та відповідність результатів стратегічному баченню та місії підприємства.

Важливим елементом цього процесу є зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками, а також оцінювання відповідності обраної стратегії сучасним ринковим умовам і викликам. За умов високої динамічності зовнішнього середовища стратегія має характеризуватися гнучкістю та адаптивністю, що забезпечує можливість своєчасного внесення змін у разі недосягнення визначених цілей або виникнення нових факторів впливу [18].

Завершальним етапом циклу стратегічного управління є оцінка діяльності, внесення корективів у місію, цільові показники, стратегію організації або хід її реалізації. Тут проводиться аналіз результативності реалізації стратегії та оцінка відповідності досягнутих результатів поставленим цілям. За необхідності здійснюється коригування стратегічних напрямів, цілей або механізмів реалізації стратегії відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.3. Основи формування стратегії підприємства

Одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства є формування та реалізація конкурентних переваг, що базуються на ефективному стратегічному управлінні. Саме стратегія розвитку дозволяє визначити перспективні напрями діяльності, обрати найбільш привабливі ринки, забезпечити раціональний розподіл ресурсів та сформувати ефективні механізми конкурентної боротьби.

Аналіз наукових джерел щодо трактування поняття «стратегія» свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого визначення, що пояснюється багатогранністю цього поняття та еволюцією досліджень на стратегічне управління. Узагальнення наукових поглядів закордонних дослідників дозволяє виокремити декілька концептуальних підходів до розуміння сутності стратегії [5; 21; 33; 34; 37; 38; 40].

Першу групу становлять визначення, у яких стратегія розглядається як план або програма дій, спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства. Представники цього підходу (А. Чандлер, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Б. Карлофф, РР. М. Грант) трактують стратегію як комплексний план розвитку, що визначає напрями діяльності та механізми досягнення бажаних результатів.

В рамках другого підходу стратегію ототожнюють із процесом досягнення стратегічних цілей через ефективний розподіл ресурсів підприємства. Тут стратегія розглядається як інструмент координації ресурсного потенціалу організації для забезпечення її розвитку та підвищення ефективності діяльності. Прихильниками такого погляду є А. Чандлер, Б. Карлофф, П. С. Дойль, Г. Кунц і С. О'Доннел.

Третя група представлена судженнями наступними дослідниками: М. Портер, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд, П. С. Дойль, Н. Бікхофф. В своїх працях вони акцентує увагу на стратегії як на засобі забезпечення конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства. У даному випадку стратегія розглядається через призму взаємодії з конкурентним середовищем та формування стійкої конкурентоспроможності підприємства.

Четвертий підхід інтерпретує стратегію як набір правил, принципів і моделей поведінки організації, які визначають характер прийняття управлінських рішень та реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегія виступає орієнтиром для вибору напрямів діяльності та формування довгострокової поведінки підприємства. Прихильниками такого підходу є І. Ансофф, У. Кінг і Д. Кліланд.

Окрему групу становлять визначення, що розглядають стратегію як інтегровану концепцію розвитку підприємства, яка враховує внутрішній потенціал організації, її ресурси, компетенції, цінності та особливості взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід характерний для праць К. Р. Ендрюса [32] та Н. Бікхоффа [5], які наголошують на необхідності узгодження

стратегічних рішень із можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища.

Сучасні наукові підходи також доповнюють традиційне розуміння стратегії її орієнтацією на створення цінності для споживачів та розвиток продукту. Зокрема, В. А. Черчик [28] розглядає стратегію як послідовність змін продуктової пропозиції підприємства, спрямовану на забезпечення необхідного рівня якості, ефективного використання ресурсів та формування споживчої цінності.

Таким чином, незважаючи на відмінності у трактуваннях, більшість науковців розглядають стратегію як комплексну систему довгострокових рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Різноманітність стратегічних альтернатив, представлених у сучасній теорії та практиці управління (див. рис. 1.4), актуалізує проблему обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємства. Такий вибір має багатокритеріальний характер і вимагає врахування сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають умови функціонування суб'єкта господарювання. За цих умов ключовим інструментом прийняття стратегічних рішень виступає стратегічний аналіз, результати якого забезпечують ідентифікацію можливих напрямів розвитку, оцінювання їх відповідності наявному потенціалу підприємства та вибір найбільш доцільної стратегії. Саме завдяки цьому стратегія набуває ролі механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та ефективного використання його внутрішніх ресурсів і компетенцій.

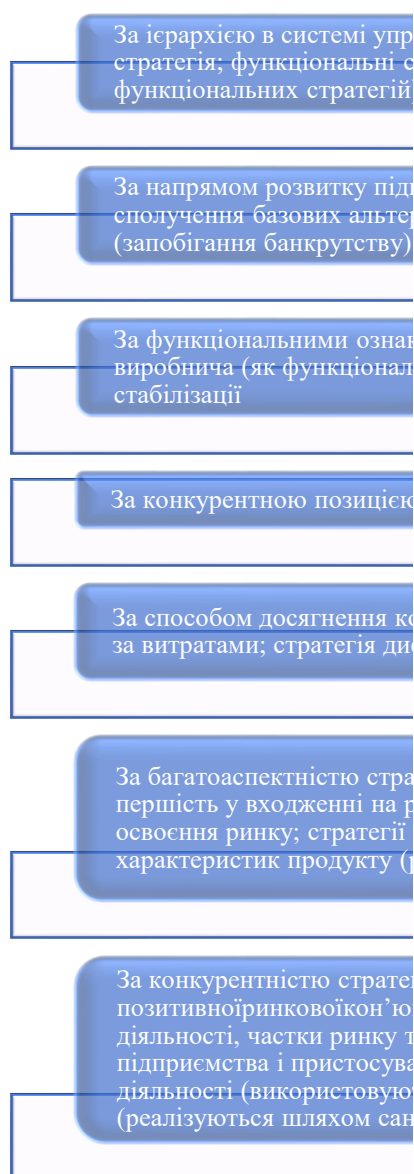


Рисунок 1.4 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [6; 8; 13; 24; 35; 40; 43; 43]

Процес розробки стратегії розвитку підприємства в узагальненому вигляді проходить у декілька етапів [27]: проведення стратегічного аналізу середовища підприємства, визначення стратегічних альтернатив, безпосередня розробка стратегії, реалізація обраної стратегії та коригування стратегії в наслідок дії неврахованих або непередбачуваних факторів (за необхідності).

Для забезпечення ефективності стратегія підприємства повинна нести комплексне відображення ключових аспектів його функціонування та розвитку, інтегруючи технічні, технологічні, економічні, екологічні, організаційні й

управлінські складові в єдину систему довгострокових орієнтирів. Вона має сприяти узгодженню місії, цілей, ресурсного потенціалу, організаційної структури, корпоративної культури та механізмів управління, формуючи цілісну концепцію розвитку підприємства. Окрім зазначених характеристик, у процесі формування стратегії підприємства необхідно враховувати низку вимог, дотримання яких забезпечує її обґрунтованість, ефективність та практичну реалізованість. Серед них:

- цілеспрямованість – чітка орієнтація на досягнення визначених стратегічних цілей;
- обґрунтованість, де стратегія є результатом комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- відповідність обраних стратегічних напрямків ресурсним можливостям підприємства;
- узгодженість між ланками управління та функціональними підрозділами;
- вимірюваність;
- орієнтація на формування та підтримку стійких конкурентних переваг;
- інноваційність – готовність до впровадження та використання нових технологій, продуктів та управлінсько-організаційних процесів;
- врахування всіх аспектів діяльності підприємства – економічних, соціальних, технічних та екологічних [17; 30].

Отже, формування стратегії підприємства слід розглядати як інтегрований процес прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів та досягнення стійкого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОРЕММАШ-СПЕЦТЕХНІКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Офіційною датою створення ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» вважається 26 березня 2009 року. Проте своє існування підприємство розпочало ще в 1995 році. На початковому етапі своєї діяльності підприємство спеціалізувалося на виготовленні та відновленні сільськогосподарської техніки, зокрема тракторів марок «Кіровоць» і МТЗ, зернозбиральних комбайнів «Дон», сівалок типу 3-3 (3,6 та 5,4), СУПН, а також культиваторів КРН і КПС та іншого аграрного обладнання. Діяльність компанії в цей період була орієнтована на підтримання технічної справності та відновлення експлуатаційних характеристик сільськогосподарської техніки, що забезпечувало її подальше ефективне використання в аграрному виробництві.

У статуті зазначено, що основний вид діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» – це ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (КВЕД 33.12).

До інших видів економічної діяльності підприємства, безпосередньо пов'язаних із аграрним сектором, належать виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30), а також виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, що використовуються в аграрному виробництві (КВЕД 28.99). Важливим напрямом діяльності є оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та обладнанням (КВЕД 46.61), а також оптова реалізація хімічних продуктів, які застосовуються в аграрному виробництві (КВЕД 46.75). Додатково підприємство здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі насінням, добривами, рослинами та кормами для тварин (КВЕД 47.76), що також належить до аграрно-орієнтованих

видів економічної діяльності [14]. Сукупність зазначених напрямів характеризує багатoproфільну спеціалізацію підприємства з орієнтацією на забезпечення потреб сільськогосподарського виробництва, включаючи виробничу, торговельну та супутню сервісну складові.



Рисунок 2.1 - Функціональна структура та напрями діяльності підприємств у складі MaxiMarin Group

Джерело: складено автором на основі [39]

Особливістю функціонування ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» полягає в тому, що воно входить в асоціацію MaxiMarin Group. Ця структура є об'єднанням підприємств, спільною метою яких є впровадження інноваційних технологій для аграрного сектору України, зокрема технологій збереження

вологи в ґрунті та підвищення ефективності сільського господарства. MaxiMarin Group також спрямовує свою діяльність на розробку та реалізацію високопродуктивних методів корчування старих садів і розчищення занедбаних сільськогосподарських угідь, інтелектуальних систем та обладнання для садівництва, виноградарства і ягідництва, а також ресурсоефективних технологій будівництва сільських та ґрунтових доріг [39]. Зазначені напрями діяльності характеризуються інноваційною спрямованістю та орієнтацією на зниження витрат і підвищення продуктивності аграрного сектору.

Поруч із ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», до складу MaxiMarin Group входять такі підприємства, як: ПП «Агрореммаш-Плюс», ПП НВЦ з ІТ «Максимарин», ТОВ «Синтез Агро», ПП «Юридична компанія «Ліга захисту прав». На рисунку 2.1 узагальнено представлено функціональне призначення підприємств, що входять до складу MaxiMarin Group, із відображенням їх спеціалізації та ролі в забезпеченні комплексної діяльності групи.

Отже, у складі групи компаній ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» є виробничо-технічним елементів, який забезпечує матеріально-технічну реалізацію інноваційних технологій, втілюючи їх у високотехнологічне обладнання та сільськогосподарську техніку. На рис. 2.2 містяться основні види діяльності підприємства.

Основу діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» становить виготовлення технічних засобів для садівництва, виноградарства та ягідництва, зокрема обприскувачів, навісного та причіпного обладнання, агрегатів для догляду за багаторічними насадженнями, а також технічних рішень для виноробної галузі. Важливим напрямом діяльності є виробництво та постачання обладнання для внесення мінеральних і рідких добрив, обробітку ґрунту та посіву сільськогосподарських культур, включаючи аплікатори добрив, пневматичні та універсальні сівалки.

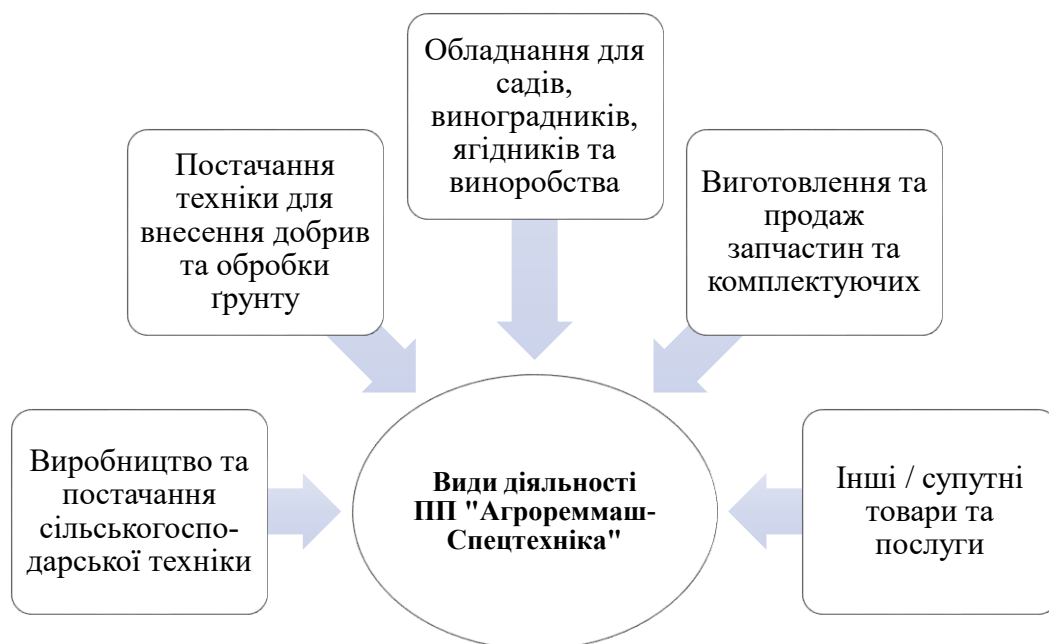


Рисунок 2.2 - Ключові напрями діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Джерело: складено автором

Крім того, підприємство забезпечує виготовлення та реалізацію запасних частин і комплектуючих для сільськогосподарської техніки, що сприяє підтриманню її безперебійної експлуатації та продовженню терміну служби. Асортимент продукції також охоплює супутні товари для аграрного виробництва, зокрема матеріали та засоби, спрямовані на підвищення ефективності вирощування сільськогосподарських культур. Важливою складовою діяльності підприємства є надання сервісних послуг, які включають гарантійне та післягарантійне обслуговування, технічну підтримку, діагностику й ремонт спеціалізованої техніки.

Така диверсифікація напрямів діяльності дозволяє підприємству забезпечувати комплексне задоволення потреб аграрних товаровиробників та формувати стійкі конкурентні переваги на ринку сільськогосподарського машинобудування.

Реалізація широкого спектра видів діяльності потребує ефективної координації бізнес-процесів, чіткого розподілу функцій і повноважень між структурними підрозділами, а також налагодженої системи управління. У

зв'язку з цим важливого значення набуває дослідження організаційної структури управління ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», оскільки саме вона визначає механізми прийняття управлінських рішень, забезпечує взаємодію між окремими ланками організації та створює передумови для досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності. Тому наступним етапом дослідження є аналіз організаційної структури управління ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» та оцінка її відповідності сучасним вимогам розвитку підприємства. Схематично структура управління підприємства зображено на рис. 2.3.

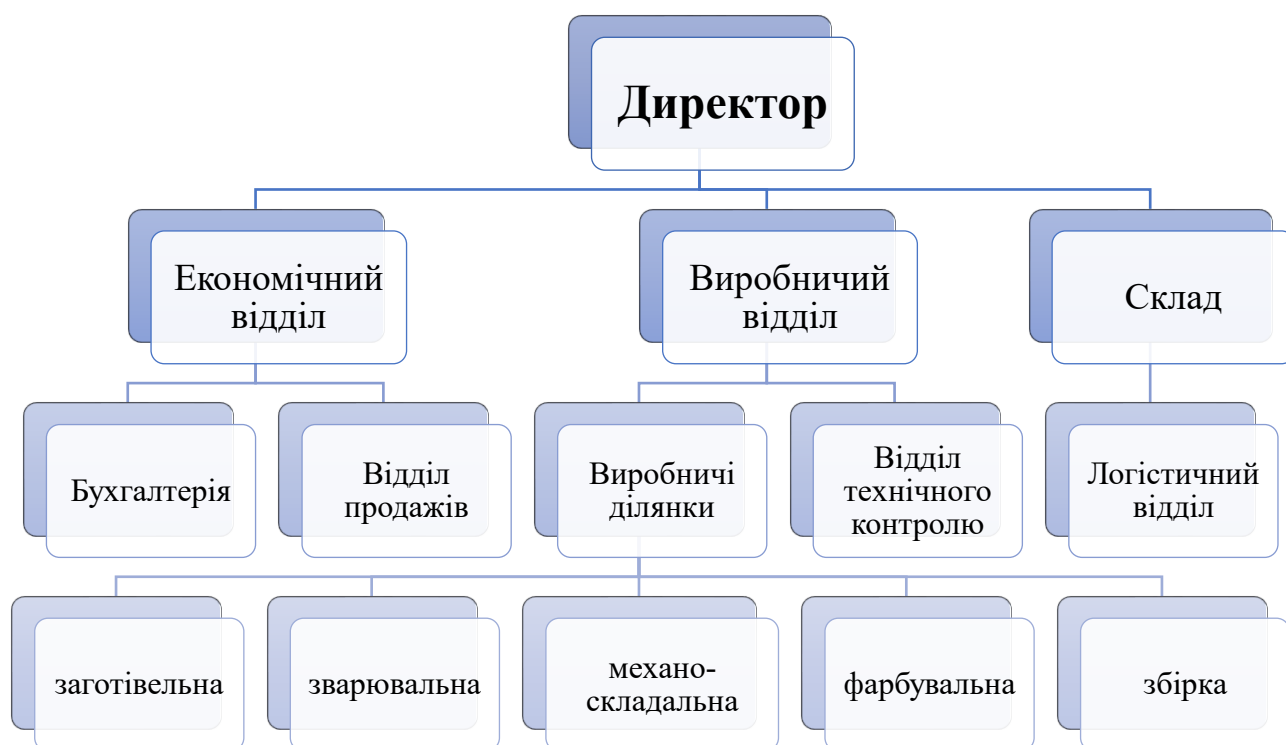


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Джерело: складено автором

З рис. 2.3. видно, що структура управління ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» відповідає лінійно-функціональному типу, що характерно для більшості малих підприємств виробничого спрямування. Така структура передбачає централізацію управлінських повноважень на рівні керівника підприємства та функціональний розподіл обов'язків між окремими

підрозділами і працівниками відповідно до напрямів діяльності. Всі стратегічні питання вирішуються виключно директором підприємства. Він координує діяльність усіх структурних підрозділів та приймає ключові управлінські рішення.

Директорові прямо підпорядковані такі відділи, як економічний, виробничий та склад. В економічному відділі працює бухгалтер та менеджери, що відповідають за продажі техніки, інструментів та надання послуг.

Виробничий відділ є ключовим структурним підрозділом ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», який забезпечує реалізацію основної діяльності підприємства, пов'язаної з виготовленням сільськогосподарської техніки та обладнання. Його функції охоплюють організацію виробничого процесу, координацію роботи виробничих дільниць, контроль дотримання технологічних вимог, забезпечення належної якості продукції та раціональне використання виробничих ресурсів. Ефективність роботи виробничого відділу безпосередньо впливає на обсяги виробництва, собівартість продукції, її конкурентоспроможність та здатність підприємства своєчасно виконувати замовлення споживачів.

У структурі виробничого відділу функціонують виробничі дільниці та відділ технічного контролю. Заготівельна дільниця здійснює підготовку матеріалів і заготовок для подальшої обробки. Зварювальна дільниця виконує роботи зі з'єднання металевих конструкцій та окремих елементів майбутніх виробів. Механо-складальна дільниця забезпечує механічну обробку деталей і підготовку вузлів до остаточного складання. Фарбувальна дільниця відповідає за нанесення захисних і декоративних покриттів, що підвищують довговічність продукції та її стійкість до впливу зовнішнього середовища. Дільниця збірки здійснює остаточне комплектування виробів та їх підготовку до передачі споживачам. Відділ технічного контролю забезпечує перевірку відповідності продукції встановленим стандартам якості та технічним вимогам на всіх етапах виробничого процесу.

Також на підприємстві є складське приміщення, де працюють завідувач складом, комірники та логісти. Всі вони забезпечують безперервність виробничих і логістичних процесів. Завідувач складу здійснює загальну координацію роботи складського підрозділу та контроль за рухом матеріальних цінностей. Комірники відповідають за приймання, зберігання, облік і відпуск сировини, комплектуючих та готової продукції. Логісти забезпечують планування й організацію транспортування матеріальних ресурсів і готової продукції, сприяючи своєчасному постачанню та виконанню замовлень клієнтів.

Для малого підприємства така структура є економічно доцільною, оскільки забезпечує чіткий розподіл відповідальності, оперативність прийняття рішень, ефективний контроль за діяльністю персоналу та мінімізацію управлінських витрат. Проте недоліками такого організаційного розподілу є залежність від компетентності керівника та перевантаження його управлінськими функціями. Відповідно має місце обмеження можливостей делегування повноважень, що складає складність при розширенні масштабів діяльності.

Таким чином, організаційна структура управління ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» відповідає масштабам та специфіці діяльності підприємства, забезпечуючи належний рівень координації виробничих, комерційних і сервісних процесів. Водночас подальше розширення діяльності підприємства може потребувати вдосконалення існуючої структури шляхом посилення функціональної спеціалізації та делегування окремих управлінських повноважень.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства

Діагностик фінансово-господарського стану підприємства є важливим етапом його комплексного дослідження, оскільки дозволяє визначити результати функціонування суб'єкта господарювання, виявити тенденції

розвитку та оцінити рівень використання наявного ресурсного потенціалу. Аналіз динаміки основних економічних показників дає змогу не лише охарактеризувати поточний стан підприємства, а й встановити ключові фактори, які зумовлюють зміни результатів його діяльності в умовах впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

З метою формування об'єктивного уявлення про результати господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» доцільно провести аналіз основних фінансово-економічних показників за останні три роки (2023-2025 рр.). Такий часовий інтервал дозволяє виявити стійкі тенденції розвитку підприємства, оцінити динаміку змін його виробничих та фінансових результатів, а також визначити причини позитивних і негативних відхилень. Джерелом статистичних даних слугує бухгалтерська звітність ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», а саме форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» за відповідний період (див. додатки А, Б, В, Г, Д та Е).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

	Показник	Період, роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темпи приросту, %	
		2023	2024	2025	2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
1.	Основні засоби, тис. грн	16992	24576	24683	7584	107	44,6	0,4
2.	Оборотні активи, тис. грн	6116	6468	9005	352	2537	5,8	39,2
3.	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	14035	16376	19343	2341	2967	16,7	18,1
4.	Власний капітал, тис. грн	-427	-309	-149	118	160	-27,6	-51,8
5.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	29309	43945	51791	14636	7846	49,9	17,9
6.	Чистий дохід, тис. грн	34583	51778	61257	17195	9479	49,7	18,3
7.	Валовий прибуток, тис. грн	5274	7833	9466	2559	1633	48,5	20,8

8.	Чистий прибуток, тис. грн	101	118	160	17	42	16,8	35,6
9.	Чисельність працівників, осіб	20	36	43	16	7	80	19,4

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства

Основні засоби представляють собою будівлі, споруди, обладнання, техніку, транспортні засоби та інструменти, що приймають участь у створенні продукту чи послуги. Їх динаміка вказує на рівень їх використання в процесі виробничої діяльності. Відповідно до даних табл. 2.1 видно, що величина основних засобів ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» у 2024 році виросли у 1,4 рази, а в 2025 році ріст складав лише 0,4%. Також в 2025 році відмічено збільшення суми зносу на 1,2 рази (в 2025 році знос складав 13467 тис. грн, а в 2024-му – 114888 тис. грн). Значне зростання вартості основних засобів у 2024 році обумовлене оновленням виробничого обладнання, придбанням нових верстатів, зварювальних комплексів, фарбувального обладнання чи розширенням виробничо-складських площ. Відсутність суттєвих капіталовкладень у 2025 році свідчить про використання раніше сформованої матеріально-технічної бази для нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції.

Поряд із розширенням матеріально-технічної бази (основних засобів) зафіксовано ріст оборотних активів підприємства, які є важливим джерелом забезпечення поточної господарської діяльності. У 2024 році їх обсяг збільшився на 352 тис. грн, або на 5,8 %, порівняно з попереднім роком, а у 2025 році приріст становив уже 2537 тис. грн, або 39,2 %. Загалом за досліджуваний період вартість оборотних активів зросла з 6116 тис. грн до 9005 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення потреби у фінансуванні поточних операцій. Такі зміни пов'язані в першу чергу із ростом кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (див. рис 2.4). Так, частка дебіторської заборгованості у 2024 році складала 37% (в попередньому 2,6%), а в 2025-му – 16%. Значний ріст заборгованості у 2024 році викликаний активною збутовою політикою підприємства. Керівництво

стимулює продажі, масово надаючи клієнтам відстрочки платежів, пропонує вигідні умови продажу. І це з одного боку, допомагає захопити ринок, а з іншого підвищує ризики. В більшості випадків клієнти не затримують виплати, але це створює складнощі у розпорядженні фінансових потоків.

Також ріст оборотних активів пов'язаний зі зростанням виробничих запасів (у 2025 році виросли у 1,6 разів), накопиченням сировини та комплектуючих для виготовлення сільськогосподарської техніки, збільшенням обсягів незавершеного виробництва, а також розширенням обсягів реалізації продукції та послуг.



Рисунок 2.4 – Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», тис. грн

Джерело: складено автором на базі звітності підприємства

Водночас аналіз джерел фінансування оборотних активів свідчить про суттєве зростання поточних зобов'язань і забезпечень. У 2024 році їх величина збільшилася на 2341 тис. грн, або на 16,7%, а у 2025 році – ще на 2967 тис. грн, або на 18,1 %, досягнувши 19343 тис. грн. Варто зазначити, що протягом усього аналізованого періоду обсяг поточних зобов'язань значно перевищував величину оборотних активів, що свідчить про високу залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування. Залучення кредиторської заборгованості, авансових платежів або інших короткострокових зобов'язань

дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу та підтримувати необхідний рівень оборотного капіталу.

Незважаючи на збереження значного обсягу поточних зобов'язань, випереджаючі темпи зростання оборотних активів у 2025 році порівняно з попереднім роком свідчать про поступове зміцнення операційного потенціалу підприємства та створення передумов для підвищення його фінансової стійкості в майбутньому. Разом із нарощуванням виробничих потужностей це вказує на прагнення підприємства забезпечити ресурсну базу для подальшого збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Аналіз динаміки власного капіталу ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» (див. табл. 2.1) сигналізує про критичний фінансовий стан. За звітні роки величина власного капіталу була від'ємною. Для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» непокритий збиток говорить про наявність суми накопичення збитків минулих років, що перевищують розмір статутного капіталу. Підприємство фактично працює за рахунок запозичених коштів (кредиторська заборгованість). Проте водночас спостерігається позитивна тенденція. Так, за період з 2023 по 2025 роки власний капітал збільшився на 278 тис. грн. Також помічено прискорення темпів відновлення. У 2024 році темп приросту склав 118 тис. грн, а в 2025-му – вже 160 тис. грн. А це свідчить про те, що підприємство:

- вийшло на прибуткову діяльність (чистий прибуток за 2024 та 2025 роки спрямовувався на покриття збитків минулих років);
- залучило додаткові внески від учасників/власників до капіталу.

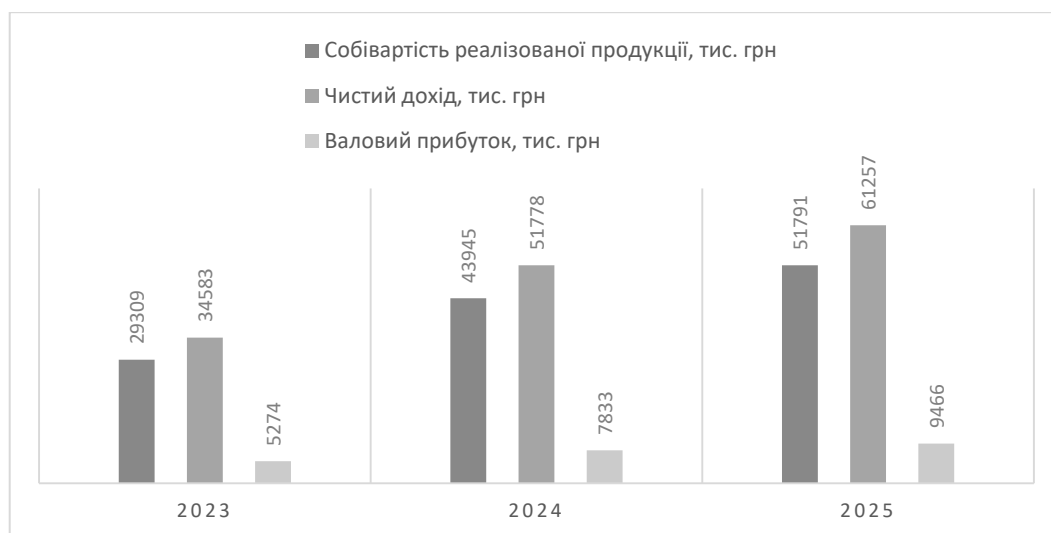


Рисунок 2.5 - Співвідношення собівартості реалізованої продукції, чистого доходу та валового прибутку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Джерело: складено автором

Для комплексного аналізу фінансових результатів підприємства за 2023–2025 роки розраховано динаміку таких показників, як собівартість реалізованої продукції, чистий дохід та валовий прибуток. Їх співвідношення зображено на рис. 2.5.

У 2024 році відбувся потужний ривок по доходу – з 34583 тис. грн він виріс до 51778 тис. грн. Проте у 2025 році темп росту даного показника уповільнився до 18,3% (в 2024-му – 49,7%). При цьому собівартість зростала повільніше. Так, за звітний період темп її приросту складав 76,7% (чистого доходу – 77,1%). Завдяки випереджаючому росту доходів валовий прибуток збільшився на 79,5% (майже в 1,8 рази). Це говорить про покращення технології, економію на масштабах виробництва або успішне підвищення цін на техніку

Темпи росту вищезазначених показників у співвідношенні до динаміки чистого прибутку відображено на рис. 2.6.

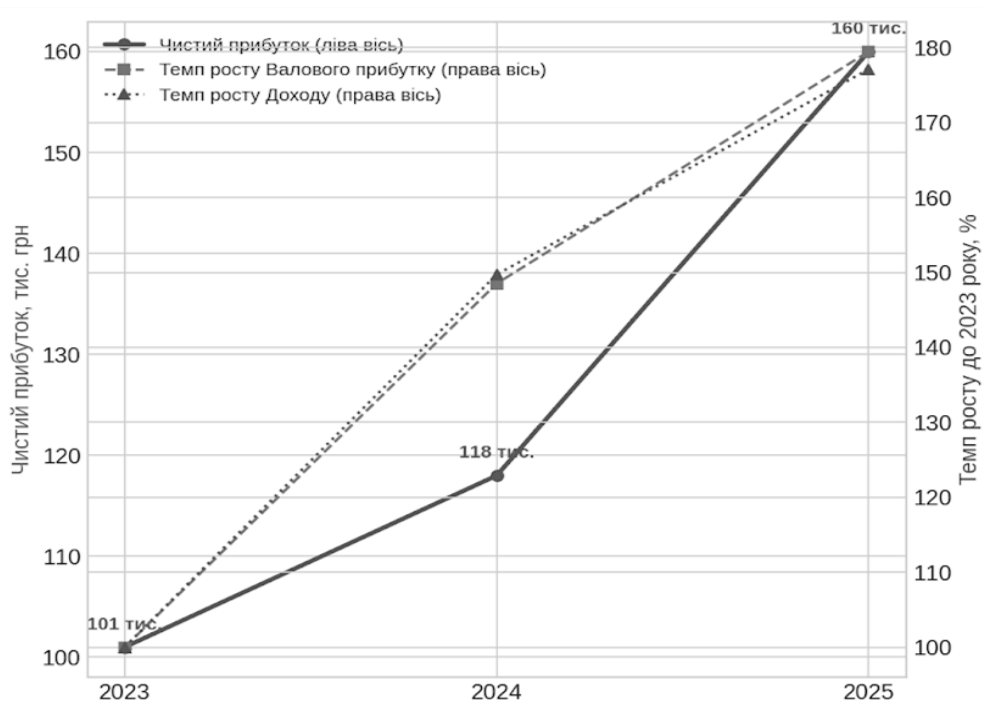


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» та темпи росту (%)

Джерело: складено автором

Відповідно до «золотого правила економіки» оптимальне співвідношення темпів росту фінансових показників підприємства має відповідати такій закономірності [25]:

$$\text{Темп росту ЧП} > \text{Темп росту ВП} > \text{Темп росту ЧД} \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ВП – валовий прибуток;

ЧД – чистий дохід.

За звітні роки темп росту валового прибутку складає 179,5%, і він випередив темп росту чистого доходу (177,1%). Це є позитивним результатом та свідчить про те, що маржинальність виробництва зростає, а витрати на виробництво (зокрема собівартість) контролюються. Однак темпи росту чистого прибутку (158,4%) дещо відстає і це є індикатором зростання невиробничих витрат, а саме адміністративних, амортизаційних, витрат на збут тощо.

Ріст показників прибутковості покликав за собою активізацію збутового процесу, що призвело до збільшення потреби у персоналі. Так, у 2024 році чисельність працюючих на підприємстві виросла на 80%. В 2025 році кількість працівників збільшилась на 7 осіб (ріст 19,4%). Відбувалось формування нових виробничих ділянок та підготовка кадрового потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

Особливу увагу слід приділити дослідженню показників, що характеризують масштаби діяльності, ефективність використання ресурсів, прибутковість та фінансову стійкість підприємства.

Аналіз величин та динаміки показників, що висвітлено у табл. 2.2, свідчить про позитивну динаміку масштабів діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» протягом 2023–2025 рр.

Так, показник фондівдачі демонструє позитивну тенденцію, збільшившись з 2,04 грн у 2023 році до 2,48 грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання виробничих потужностей та більш результативне залучення основних засобів у процес створення доходу. Це логічна тенденція, оскільки ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» після здійснення інвестицій у виробничу базу поступово нарощують обсяги реалізації продукції.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

	Показник	Період, роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2023	2024	2025	2024 до 2023	2025 до 2024
1.	Фондовіддача	2,04	2,11	2,48	0,07	0,37
2.	Частка основних засобів в активах, %	73,5	79,2	73,3	5,7	-5,9
3.	Оборотність оборотних активів, разів	5,65	8,00	6,80	2,35	-1,20
4.	Рентабельність продажів (чиста), %	0,29	0,23	0,26	-0,06	0,03
5.	Валова рентабельність, %	15,25	15,13	15,45	-0,12	0,32
6.	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1729,2	1438,3	1424,6	-290,9	-13,7
7.	Забезпеченість власним капіталом, %	-1,85	-0,99	-0,44	0,86	0,55

Джерело: складено автором

Динаміка коефіцієнту фондомісткості (частка основних засобів в активах) засвідчує гнучкість та адаптивність структури майна підприємства. Тимчасове збільшення капіталомісткості у 2024 році (до 79,2%) стало необхідним кроком для технологічного ривка. Те, що у 2025 році структура вирівнялася до 73,3%, свідчить про оптимізацію балансу: підприємство зберегло виробничий потенціал, але водночас відновило обсяг оборотних активів, необхідних для поточної операційної діяльності (закупівлі сировини, виплати зарплат тощо).

Оборотність оборотних активів у 2024 році суттєво зросла до 8 оборотів на рік, що також свідчить про прискорення обігу матеріальних ресурсів та коштів. Однак у 2025 році показник знизився до 6,8 оборотів, що може пояснюватися накопиченням запасів сировини, комплектуючих або готової продукції в умовах розширення діяльності та підготовки до виконання майбутніх замовлень.

Валова рентабельність розраховується шляхом ділення валового прибутку на чистий дохід. Величина даного показника протягом трьох років залишалася практично стабільною на рівні близько 15 %, що свідчить про відносно незмінну структуру виробничих витрат та здатність підприємства підтримувати стабільну маржинальність своєї продукції. Водночас чиста рентабельність (відношення чистого прибутку до чистого доходу) продажів залишається низькою та не перевищує 0,3 %. Це пов'язано зі значними адміністративними витратами, витратами на збут, обслуговування кредитних зобов'язань та інвестиціями у розширення діяльності.

Продуктивність праці має тенденцію до зниження – з 1729,2 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 1424,6 тис. грн у 2025 році. Така ситуація пояснюється випереджаючими темпами зростання чисельності персоналу порівняно зі збільшенням обсягів реалізації.

Висхідна динаміка також спостерігається і за показником забезпеченості власними коштами. Це свідчить про поступове зміцнення фінансового стану

підприємства за рахунок отриманого прибутку та створює передумови для досягнення фінансової стійкості в майбутньому.

Загалом результати аналізу свідчать про перебування ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» на етапі активного розвитку та нарощування виробничого потенціалу. Підприємство демонструє стійке зростання доходів, прибутку, виробничих потужностей та кадрового забезпечення. Водночас зберігаються окремі проблемні аспекти, пов'язані з низьким рівнем чистої рентабельності та від'ємним власним капіталом. Отримані результати дозволяють зробити висновок про наявність потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства та можуть бути використані як аналітична основа для розроблення конкурентної стратегії його розвитку.

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Оцінка факторів середовища підприємства є підґрунтям для розробки конкурентної стратегії підприємства. Вибір напрямку розвитку детермінується загрозами зі сторони не тільки найближчого оточення, що формує маркетингове поле та ринкові взаємовідносини, а й макросередовища, від якого залежать фундаментальні межі розвитку підприємства.

Дослідження методів оцінки впливу факторів зовнішнього середовища (п. 1.2 даної роботи) дозволяє побудувати певну логіку стратегічного аналізу чинників розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». Алгоритм дослідження викладено на рис. 2.7.

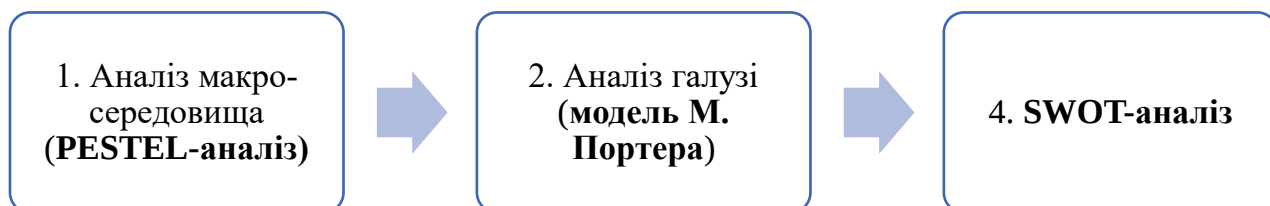


Рисунок 2.7 - Багаторівнева модель аналізу зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Джерело: складено автором

Метою аналізу макросередовища за методикою PESTEL-аналіз є визначення глобальних факторів, які впливають на діяльність підприємства, але не контролюються ним.

Даний метод передбачає не тільки виокремлення факторів впливу, а й оцінку величини їх дії. Так, для кожної групи факторів (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) було обрано найбільш релевантні фактори. Політичний сегмент представляють такі фактори: воєнний стан; державна підтримка аграрного сектору; податкові зміни; державні програми компенсації вартості техніки. Економічні фактори - інфляція; валютний курс; вартість кредитних ресурсів; платоспроможність аграрних підприємств; рівень цін на метал та комплектуючі. До соціальних факторів було віднесено: дефіцит кваліфікованих кадрів; трудова міграція; демографічні зміни та престижність технічних професій. Серед технологічних факторів найвпливовішими виявились: цифровізація виробництва; автоматизація машинобудування; розвиток точного землеробства; впровадження ІІІ в аграрний сектор. Екологічні фактори – зміни клімату; потреба у водозбереженні; екологізація агровиробництва; вимоги до ресурсоефективності техніки. Такі фактори, як технічні регламенти; стандартизація продукції; вимоги щодо сертифікації та регулювання ЗЕД доцільно віднести до правового поля.

Для оцінки впливу факторів доцільно застосувати метод експертної оцінки, оскільки значна частина чинників макросередовища не піддається прямому кількісному вимірюванню або потребує врахування професійного досвіду та практичних знань фахівців підприємства. На відміну від статистичних методів, експертне оцінювання дозволяє врахувати специфіку діяльності конкретного підприємства, особливості галузі, регіональні умови функціонування та актуальні виклики зовнішнього середовища.

У межах дослідження до проведення експертного оцінювання нами було залучено працівників ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», діяльність яких

безпосередньо пов'язана з різними аспектами функціонування організації та взаємодії із зовнішнім середовищем. Зокрема, до складу експертної групи включено керівника підприємства, бухгалтера, логіста та менеджера з продажів. Такий вибір обумовлений тим, що кожен із зазначених фахівців володіє інформацією щодо окремих напрямів впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Керівник підприємства володіє поглядами щодо стратегічних ризиків та можливостей, конкурентної позиції, інвестиційного клімату та перспектив розвитку. Бухгалтер має можливість оцінити вплив економічних, фінансових та податкових чинників, логіст – факторів, пов'язаних із постачанням ресурсів, транспортною інфраструктурою та логістичними ризиками, тоді як менеджер з продажів здатний оцінити зміни ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та конкурентного середовища.

Процедура експертного оцінювання передбачала надання кожному експерту переліку визначених факторів PESTEL-аналізу та їх оцінювання за двома критеріями: силою впливу на діяльність підприємства та ймовірністю прояву у стратегічній перспективі. Для оцінювання було використано п'ятибальну шкалу, де 1 бал відповідає мінімальному значенню показника, а 5 балів – максимальному, а саме: 1- дуже слабкий вплив; 2 – слабкий вплив; 3- помірний вплив; 4 – значний вплив; 5 – критичний вплив.

Оцінка ймовірності впливу також оцінювалась за п'ятибальною шкалою, де 1 бал – дуже низька ймовірність впливу, 2 – низька, 3 – середня; 4 – висока і 5 – дуже висока. Інтегральна оцінка розрахована як добуток сили впливу та ймовірності прояву. Максимальне значення 25 балів. Рівень значущості:

- 20-25 – критичний;
- 15-19 – високий;
- 10-14 – середній;
- до 9 – низький.

Після отримання індивідуальних оцінок розраховується середнє значення за кожним критерієм, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність окремих

суджень та сформувані узагальнену експертну оцінку значущості відповідних факторів. Результати оцінювання думки експертів занесено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - PESTEL-аналіз зовнішнього середовища

Фактор	Вплив	Ймовірність	Інтегральна оцінка
Політичні фактори			
Воєнний стан	5	5	25
Державна підтримка агросектору	4	4,5	18
Податкова політика	4	4,5	18
Економічні фактори			
Інфляція	5	5	25
Коливання валютного курсу	5	5	25
Платоспроможність аграріїв	5	5	25
Вартість кредитів	4	4	16
Соціальні фактори			
Дефіцит кваліфікованих кадрів	5	5	25
Трудова міграція	4	5	20
Старіння населення	3	2,25	6,75
Технологічні фактори			
Автоматизація виробництва	4	4	16
Цифровізація агробізнесу	5	4	20
Розвиток точного землеробства	4	4	16
Екологічні фактори			
Кліматичні зміни	4	5	20
Вимоги до екологічності техніки	3	4	12
Правові фактори			
Гармонізація з нормами ЄС	4	4	16
Сертифікація продукції	4	4	16

Джерело: складено автором

Отже, для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» критичними факторами є: воєнний стан; інфляція; валютний курс; дефіцит кадрів та трудова міграція; платоспроможність аграріїв; кліматичні зміни. Саме ці чинники будуть враховуватись при формуванні конкурентної стратегії.

Наступним етапом стратегічного аналізу ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» є оцінка галузевого середовища за моделлю п'яти сил Портера. Для виробників сільгосптехніки цей аналіз критично важливий, оскільки виступає інструментом мінімізації екзогенних ризиків у сфері ринкових відносин. Він трансформує невизначеність аграрного ринку у стратегічні вектори розвитку підприємства.

Відповідно до моделі, мікросередовище підприємства оцінюється за наступними напрямками:

- рівень конкурентної боротьби між існуючими виробниками та надавачами послуг;
- загроза нових конкурентів;
- сила впливу постачальників;
- сила впливу покупців;
- загроза появи товарів-замінників.

Для проведення оцінювання залучено ту саму експертну групу, що і в попередньому дослідженні. Експерти оцінюють рівень впливу кожного з факторів по 5 бальній шкалі (аналогічно до PESTEL-аналізу). Результати наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оціночний лист експертів факторів по моделі п'яти сил Портера

Конкурентна сила	Експерти				Середній бал
	Директор	Менеджер з продажів	Бухгалтер	Логіст	
1	2	3	4	5	6
Конкуренція між виробниками: - українські виробники; - імпортна техніка з ЄС; - турецькі і китайські виробники	5	5	4	4	4,5

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Загроза нових конкурентів	3	3	3	2	2,75
Вплив постачальників: - залежність від металу, електроніки та імпортних комплектуючих; - ризики логістики в умовах війни.	4	4	5	5	4,5
Вплив покупців: - аграрії ретельно порівнюють техніку за ціною та функціональністю; - попит значною мірою залежить від урожайності та доходів агросектору	5	5	4	4	4,5
Загроза замінників	2	2	1	2	1,75

(альтернативою є лише інші типи технічних рішень або послуги підрядників)					
---	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором

Зведений середній бал співставили із рівнем впливу кожної сили. Одержані результати порівняльного аналізу систематизовано та узагальнено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Інтерпретація результатів впливу конкурентних сил

Конкурентна сила	Оціночний бал	Рівень впливу
Конкуренція між виробниками:	4,5	Дуже високий
Загроза нових конкурентів	2,75	Середній
Загроза зі сторони постачальників	4,5	Дуже високий
Загроза зі сторони покупців	4,5	Дуже високий
Загроза появи товарів-замінників	1,75	Низький
Довідка: 1,0-2,0 – низький 2,1-3,0 – середній 3,1-4,0 – високий 4,1-5,0 – дуже високий		

Джерело: складено автором

Проаналізуємо більш детально кожну конкурентну силу ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Ринок сільськогосподарського машинобудування України характеризується значною кількістю вітчизняних та іноземних виробників, які пропонують широкий асортимент техніки для рослинництва, садівництва та виноградарства. Для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» основними конкурентами виступають українські виробники ґрунтообробної, посівної та садівничої техніки, а також постачальники обладнання з країн Європейського Союзу, Туреччини та Китаю. Конкуренція посилюється через необхідність постійного вдосконалення продукції, впровадження інноваційних рішень, розширення сервісного обслуговування та підтримання прийняттого рівня цін. Водночас спеціалізація підприємства на техніці для садівництва, ягідництва та виноградарства дозволяє йому працювати в більш вузькому сегменті ринку, де

рівень конкуренції дещо нижчий порівняно з ринком універсальної сільськогосподарської техніки.

Аналіз ресурсів інтернету дозволив зробити зріз по основним конкурентам підприємства. До уваги брались регіональні обмеження, подібність продукції, що виробляється та послуг, що надається. Так, було виявлено прямих конкурентів: AEGROUP, ВК «Технополь» та Уманьфермаш. Ці підприємства самостійно виробляють сільськогосподарську техніку та працюють на тому самому ринку машинобудування.

AEGROUP – компанія, виробничі потужності якої, знаходяться в Кіровоградській області (м. Олександрія) [31]. Може бути конкурентом у сфері виробництва навісної та причіпної сільськогосподарської техніки, запчастин. Підприємство є потенційно найближчим конкурентом.

ВК «Технополь» конкурує у сегменті обробітку ґрунту. Його основний напрям діяльності – виробництво культиваторів, борони, подрібнювачів та ін [15].

ТОВ «Уманьфермарш» знаходиться у Черкаській області та має широкий асортимент сільськогосподарської техніки та обладнання. Є крупним заводом і являється найбільшим регіональним виробником [23].

До непрямих конкурентів можна віднести підприємства, які працюють в суміжних сегментах аграрного машинобудування, а саме:

- Fiellday (виробництво збиральної техніки та жаток) [36];
- ПАТ «Галещина машзавод» (виробництво ґрунтообробної та посівної техніки) [3].

Конкурентами у сфері сервісу та запчастин є ПП «Агро-Верст», що проводить ремонт, відновлення та виготовлення елементів сільгосптехніки [1].

Другою силою за моделлю Портера є оцінка можливості появи нових конкурентів. Експерти оцінили рівень загрози як середню. Вихід нових підприємств на ринок сільськогосподарського машинобудування потребує значних фінансових вкладень у виробничі потужності, обладнання, конструкторські розробки та формування збутової мережі. Крім того,

важливими бар'єрами входу виступають необхідність накопичення виробничого досвіду, створення позитивної ділової репутації та забезпечення сервісної підтримки клієнтів. Для сегмента спеціалізованої техніки для садівництва та виноградарства додатковим бар'єром є потреба у вузькопрофільних технічних компетенціях та знанні специфіки технологічних процесів багаторічних насаджень. Разом із тим розвиток міжнародної торгівлі та активне проникнення імпоротної продукції на український ринок дещо підвищують ризик появи нових конкурентів.

Діяльність підприємства значною мірою залежить від постачання металопрокату, гідравлічних систем, електронних компонентів, підшипників, комплектуючих та інших матеріалів, необхідних для виготовлення техніки. Частина таких компонентів має імпортне походження, що підвищує залежність від валютних коливань, міжнародної логістики та геополітичної ситуації. В умовах воєнного стану додатковими ризиками виступають порушення логістичних ланцюгів, зростання транспортних витрат та нестабільність постачання окремих видів продукції.

Сила впливу покупців експертами оцінюється як «дуже висока». Основними споживачами продукції підприємства є фермерські господарства, садівничі та виноградарські підприємства, а також інші аграрні товаровиробники. Покупці мають можливість обирати між продукцією різних виробників, що підвищує їхню переговорну силу. При прийнятті рішення про придбання техніки клієнти оцінюють не лише її вартість, але й функціональні характеристики, надійність, доступність запасних частин, сервісне обслуговування та можливість адаптації обладнання до конкретних умов господарювання. Крім того, попит на продукцію підприємства безпосередньо залежить від фінансового стану аграрного сектору, врожайності сільськогосподарських культур та доступності фінансових ресурсів для аграріїв.

Для більшості видів продукції ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» відсутні повноцінні товари-замінники, які могли б забезпечити виконання аналогічних технологічних операцій без використання спеціалізованої техніки. Частковою

альтернативою можуть виступати послуги сторонніх підрядних організацій, що надають послуги з обробітку ґрунту, внесення добрив або догляду за багаторічними насадженнями. Тому загроза товарів-замінників для підприємства оцінюється як низька.

За результатами галузевого аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» чинять конкуренти, постачальники та покупці. Саме тому при формуванні конкурентної стратегії доцільно зосередити увагу на розвитку унікальних технічних рішень для садівництва та виноградарства, підвищенні якості сервісного обслуговування, зміцненні партнерських відносин із постачальниками та розширенні клієнтської бази аграрних підприємств. Це дозволить посилити конкурентні позиції підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринку сільськогосподарського машинобудування.

Після проведення оцінки впливу факторів макро- і мезосередовища доцільно провести SWOT-аналіз, який передбачає оцінку потенційних можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємства. Авторський погляд на ці стратегічні індикатори подано у табл. 2.6.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» володіє низкою вагомих внутрішніх переваг, серед яких спеціалізація на виробництві техніки для садівництва, виноградарства та ягідництва, наявність власної виробничої бази, диверсифікований асортимент продукції та послуг, позитивна динаміка фінансових показників і підтримка з боку групи компаній «MaxiMarin».

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

S – Straights (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
Зростання доходу на 77 % за 2023–2025 рр.	Від'ємний власний капітал
Розширення виробничої бази	Висока залежність від позикових коштів
Зростання чисельності персоналу	Низька чиста рентабельність
Наявність власних розробок	Обмежені фінансові ресурси
O - Opportunities (можливості)	T – Threats (загрози)
Відбудова України	Воєнні ризики
Європейські грантові програми	Подорожчання сировини
Попит на сучасну агротехніку	Дефіцит кадрів

Водночас серед слабких сторін доцільно виділити обмежені фінансові ресурси, від'ємне значення власного капіталу та залежність від постачальників окремих комплектуючих. Зовнішнє середовище формує для підприємства перспективні можливості, пов'язані з розвитком садівництва, впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією аграрного сектору та розширенням географії збуту. Разом із тим суттєвими загрозами залишаються воєнний стан, висока конкуренція на ринку, інфляційні процеси, валютні ризики та нестабільність постачання ресурсів.

Результати проведеного аналізу слугуватимуть інформаційною основою для подальшого вибору та формування стратегії розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТА
ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ
ПП «АГРОРЕММАШ-СПЕЦТЕХНІКА»

3.1. Формування стратегічних альтернатив та побудова конкурентної стратегії для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Результати проведеного стратегічного аналізу засвідчили, що діяльність ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» відбувається у турбулентному середовищі, в якому діє значна кількість взаємопов'язаних та складно прогнозованих факторів. Воєнні ризики, інфляція, трансформація логістичних ланцюгів, технологічні зміни в аграрному виробництві, посилення конкурентного тиску та зниження платоспроможності споживачів формують нові виклики для суб'єктів господарювання та зумовлюють необхідність постійного перегляду підходів до забезпечення їх конкурентоспроможності.

Для підприємств, що спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської техніки, процес формування конкурентної стратегії ускладнюється високою залежністю від стану аграрного сектору, інвестиційної активності товаровиробників, кон'юнктури ринку матеріально-технічних ресурсів та темпів технологічного оновлення галузі. За таких умов стратегічний розвиток не може ґрунтуватися виключно на поточних результатах діяльності, а потребує врахування перспективних тенденцій ринкового середовища, наявного ресурсного потенціалу підприємства та можливостей формування стійких конкурентних переваг.

З огляду на зазначене, наступним етапом дослідження є пошук та обґрунтування вибору підходящих стратегічних альтернатив розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», відповідність їх внутрішнім можливостям підприємства та вибір конкурентної стратегії, здатної забезпечити зміцнення

ринкових позицій, підвищення ефективності діяльності та довгострокову стійкість розвитку.

Стратегічна альтернатива – це «один із кількох можливих варіантів дій або рішень, які організація може обрати для досягнення своїх довгострокових цілей» [16].

В науковій літературі, зокрема зарубіжній та вітчизняній, присвяченій дослідженням стратегічного розвитку можна знайти численні класифікації та типи стратегічних альтернатив. Їх систематизація міститься у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація стратегічних альтернатив підприємства

Група стратегічних альтернатив	Коротка характеристика	Можливі напрями реалізації
Стратегії зростання	Спрямовані на розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів виробництва, ринкової частки та прибутковості	- проникнення на ринок; - розвиток ринку; - розвиток продукції; - диверсифікація
Стратегії стабілізації	Передбачають підтримання досягнутих позицій та збереження наявного рівня діяльності	- утримання ринкової частки; - оптимізація витрат; - підвищення ефективності процесів
Стратегії скорочення	Використовуються в умовах кризових явищ або погіршення фінансового стану	- санація; - реструктуризація; - ліквідація окремих напрямів діяльності
Конкурентні стратегії	Орієнтовані на формування конкурентних переваг на ринку	- лідерство за витратами; - диференціація; - фокусування
Інноваційні стратегії	Передбачають впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей	- цифровізація; - технологічна модернізація; - продуктові інновації
Інтеграційні стратегії	Пов'язані з посиленням взаємодії із суб'єктами ринку	- вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - стратегічні альянси
Диверсифікаційні стратегії	Передбачають освоєння нових видів діяльності або ринків	споріднена та неспоріднена диверсифікація

Джерело: складено автором на основі [12; 16].

Ключовими аспектами стратегічних альтернатив, що відрізняють їх від поточних тактичних завдань, є їхній вплив на ринковий статус підприємства, тривалий період проектування та високий ступінь невизначеності результатів. Останній чинник обумовлений тим, що вибір оптимального вектора розвитку є

продуктом перспективного аналізу та прогностичної оцінки майбутнього стану бізнес-середовища [7].

Систематизація теоретичних підходів та класифікація стратегічних альтернатив (див. табл. 3.1) дозволяє окреслити генеральний вектор розвитку суб'єкта господарювання та сформувати первинний пул альтернативних сценаріїв. Проте на етапі описового аналізу сформовані альтернативи залишаються статичними параметрами, які не враховують чинників стохастичності та динамізму архітектури зовнішнього середовища. Тому аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є фундаментом вибору стратегічних альтернатив.

Так, на основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, результатів PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера можна зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку та нарощування виробничого потенціалу. Про це свідчить стійка позитивна динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку, збільшення чисельності персоналу, зростання вартості основних засобів та оборотних активів. Ці дані є вихідною точкою для формування стратегічних альтернатив.

Задля переходу від якісного теоретизування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища до дискретно-динамічного моделювання стратегічного вибору доцільно використати інструмент, що забезпечує цей методологічний перехід, а саме метод дерева рішень. Він дозволяє трансформувати абстрактні класифікаційні моделі у чітку послідовність управлінських дій, пов'язаних із оцінкою ймовірностей та фінансових наслідків кожного сценарію.

Для побудови дерева рішень у виборі стратегічних альтернатив ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» скористаємось напрацюваннями Кушлик-Дивульська О.І. та Кушлик Б.Р. [11]. Згідно їх підходу дерево рішень складається з полів трьох типів, а саме:

- поле дій (можливих альтернатив), де наводяться всі варіативні сценарії та стратегічні ініціативи, спрямовані на подолання управлінської пробелми;
- поле можливих подій (ймовірностей подій) – простір екзогенних та ендогенних чинників, що описують потенційні умови реалізації кожної альтернативи з визначенням ступеня вірогідності їх виникнення;
- поле можливих наслідків (очікуваних результатів) – система кількісних індикаторів та параметрів ефективності, що відображають очікуваний фінальний ефект для кожної комбінації дій та ринкових ситуацій.

Отже, в рамках першого поля розглядаються всі стратегічні альтернативи доступні підприємству на даному етапі розвитку.



Рисунок 3.1 – Дерево стратегічних альтернатив розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» (роле дій)

Джерело: складено автором

В рамках поля можливих подій визначено ймовірність впливу кожного фактору (події). Для обраних стратегічних альтернатив розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» вірогідності настання тих чи інших подій розраховані за методом експертних оцінок. Кожному експерту пропонується

оцінити ймовірність реалізації кожної події в межах відповідної стратегічної альтернативи. Склад експертної групи той самий, що і при проведенні стратегічного аналізу підприємства – керівник підприємства, бухгалтер, менеджер з продажу і логіст. Остаточні значення були розраховані як середнє арифметичне індивідуальних оцінок експертів. В таблицю 3.2 занесено отримані данні по кожній події.

Таблиця 3.2 – Аналіз поля можливих подій

Подія	Ймовірність
A1. Стратегія стабілізації	
Збереження поточного попиту	0,60
Незначне зростання попиту	0,20
Скорочення попиту	0,20
A2. Стратегія концентрованого зростання	
Зростання попиту на техніку	0,60
Стабільний попит	0,25
Скорочення попиту	0,15
A3. Стратегія диференціації	
Успішне впровадження інновацій	0,55
Часткове прийняття нової продукції	0,30
Низький попит на нові рішення	0,15
A4. Стратегія фокусування	
Зростання сегмента садівництва та ягідництва	0,65
Стабільний розвиток сегмента	0,25
Скорочення інвестицій у нішеві культури	0,10

Джерело: складено автором

У розділі «Поле можливих наслідків» здійснюється кількісна оцінка потенційних результатів реалізації кожної стратегічної альтернативи. Метою даного етапу є визначення очікуваного економічного ефекту від впровадження відповідної стратегії та створення інформаційної основи для подальшого порівняння альтернатив і вибору найбільш доцільного варіанта розвитку підприємства.

Оцінювання наслідків проводиться з урахуванням результатів попереднього стратегічного аналізу, динаміки фінансово-економічних показників ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» за 2023–2025 рр. та експертних прогнозів щодо можливого впливу кожної стратегії на майбутні результати діяльності підприємства. Для кожної стратегічної альтернативи визначаються

можливі сценарії розвитку подій (сприятливий, базовий та несприятливий), після чого оцінюється прогнозований приріст або зменшення фінансового результату підприємства.

Отримані значення використовуються для розрахунку очікуваного ефекту стратегії, який визначається як середньозважений результат з урахуванням ймовірності реалізації відповідних сценаріїв. Такий підхід дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища, оцінити рівень ризику кожної альтернативи та перейти від якісного опису стратегій до їх кількісного порівняння. У підсумку поле можливих наслідків виступає ключовим елементом дерева рішень, що забезпечує обґрунтований вибір пріоритетної конкурентної стратегії розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Кількісна оцінка можливих результатів (див. табл. 3.3) реалізації стратегічних альтернатив здійснювалася на основі фактичної динаміки чистого прибутку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» за 2023-2025 роки, а також експертних прогнозів щодо потенційного впливу кожної альтернативи на фінансові результати підприємства у середньостроковій перспективі. Значення очікуваних результатів відображають прогнозований додатковий приріст чистого прибутку підприємства за умови реалізації відповідної стратегії.

Таблиця 3.3 – Поле можливих наслідків

Альтернатива	Подія	Очікуваний результат, тис. грн
A1	Незначне зростання попиту	+200
A1	Збереження попиту	+100
A1	Скорочення попиту	-50
A2	Зростання попиту	+500
A2	Стабільний попит	+250
A2	Скорочення попиту	-100
A3	Успішне впровадження	+650
A3	Часткове впровадження	+300
A3	Низький попит	-150
A4	Зростання сегмента	+700
A4	Стабільний розвиток	+350
A4	Скорочення сегмента	-50

Джерело: складено автором

Наступним етапом вибору стратегічної альтернативи є розрахунок очікуваного ефекту від реалізації кожної з них. Для цього доцільно використати формулу (3.1).

$$E = \sum P_i \times R_i \quad (3.1)$$

де P_i – ймовірність події;

R_i – очікуваний результат від звершення події.

Результати розрахунку очікуваного ефекту від реалізації стратегічної альтернативи зведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Порівняння очікувань від стратегічних альтернатив ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Альтернатива	Очікуваний результат, тис. грн
A1. Стабілізація	90,0
A2. Концентроване зростання	347,5
A3. Диференціація	425,0
A4. Фокусування	537,5

Джерело: складено автором

Результати побудови дерева рішень свідчать, що найнижчий очікуваний економічний ефект має стратегія стабілізації (90 тис. грн), що пояснюється її орієнтацією на збереження існуючих позицій без суттєвого розвитку підприємства. З огляду на позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», зростання обсягів реалізації продукції та чисельності персоналу, дана альтернатива не повною мірою відповідає поточному етапу розвитку підприємства.

Найбільше значення очікуваного ефекту демонструє стратегія фокусування (537,5 тис. грн), що обумовлено спеціалізацією підприємства на виробництві техніки для садівництва, виноградарства та ягідництва. Водночас високий потенціал також має стратегія диференціації (425 тис. грн), яка передбачає розвиток інноваційних продуктів та сервісних послуг. Отже, найбільш обґрунтованим напрямом стратегічного розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» є реалізація комбінованої конкурентної стратегії, що поєднує елементи фокусування на цільовому сегменті ринку та диференціації продукції

через інновації, технологічні рішення та сервісну підтримку клієнтів. Тобто підприємство не намагається конкурувати з великими виробниками універсальної техніки, а концентрується на спеціалізованих рішеннях для садівництва, ягідництва та виноградарства, одночасно підвищуючи унікальність продукції через інновації, сервіс та цифрові технології.

Головною метою стратегії фокусування та диверсифікації має стати формування унікальних конкурентних переваг шляхом створення спеціалізованих технічних рішень для садівництва, виноградарства та ягідництва. На відміну від великих виробників універсальної сільськогосподарської техніки, підприємство вже сьогодні займає вузькоспеціалізовану нішу, що забезпечує йому певний рівень захисту від прямої конкуренції з міжнародними корпораціями та великими вітчизняними виробниками. У зв'язку із цим стратегічний розвиток доцільно зосереджувати не на збільшенні виробничих оборотів із орієнтацією на масовість, а на спеціалізацію - розширення технологічних характеристик машин, обладнання, інструментів, спрямоване на забезпечення специфічних потреба регіонального споживача.

3.2. Пріоритетні стратегічні напрямки розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», оцінка конкурентної позиції та розробка стратегічних альтернатив створили підґрунтя для вибору стратегії подальшого розвитку підприємства із орієнтацією на фокусування на спеціалізованому сегменті ринку із диференціацією продукції та послуг. На наступному етапі виникає необхідність конкретизації стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Завдяки результатам SWOT-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил М.Портрера та дереву рішень щодо стратегічних альтернатив обрана стратегія

дозволяє максимально використати наявні конкурентні переваги ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», серед яких:

- накопичений досвід роботи у сфері сільськогосподарського машинобудування (31 рік);
- виробнича спеціалізація;
- напрацьована клієнтська база;
- тісна взаємодія із аграрними товаровиробниками та фермерами;
- висококваліфікований та компетентний персонал;
- можливість впровадження інноваційних рішень завдяки потужному виробничому потенціалу та конструкторському бюро у складі Максимарин Груп;
- якісний сервіс та післяпродажне обслуговування тощо.

Окрім зазначених, підприємство має суттєві маркетингові переваги перед іншими конкурентами, оскільки входить у компанію «Максимарин Груп». Вони заключаються у наступному:

- синергетичний ефект бренду, що виявляється у підсиленні поваги та довіри до підприємства і його діяльності;
- доступ до широкої клієнтської бази, адже в асоціації п'ять компаній. Зокрема, клієнти, які звертаються за агрохімічною продукцією, цифровими рішеннями або сервісними послугами, одночасно стають потенційними покупцями техніки ПП «Агрореммаш-Спецтехніка». Це забезпечує ефект крос-продажів та знижує витрати на залучення нових клієнтів;
- комплексна пропозиція для аграріїв – техніка, сервіс, агрохімія, ремонт, модернізація, юридичний супровід тощо;
- підсилення маркетингових комунікацій, що проявляється у спільній участі у виставках, днях поля, демонстраційних заходах тощо. Це дозволяє охоплювати більшу аудиторію та зменшувати маркетингові витрати на просування кожного окремого підприємства;
- формування експертного іміджу завдяки поєднанню виробничих, технологічних, юридичних та сервісних компетенцій, в результаті чого ПП

«Агрореммаш-Спецтехніка» позиціонується не лише як виробник техніки, а як учасник інтегрованої екосистеми для аграрного бізнесу

У зв'язку з цим подальший стратегічний розвиток ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» доцільно орієнтувати на декілька взаємодоповнюючих напрямів, які охоплюють виробничу, кадрову, інноваційну, маркетингову, сервісну та організаційно-економічну складові діяльності підприємства. Реалізація визначених напрямів має забезпечити зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування передумов для довгострокового сталого розвитку. Пріоритетні стратегічні вектори розвитку підприємства наведено на рис. 3.2.

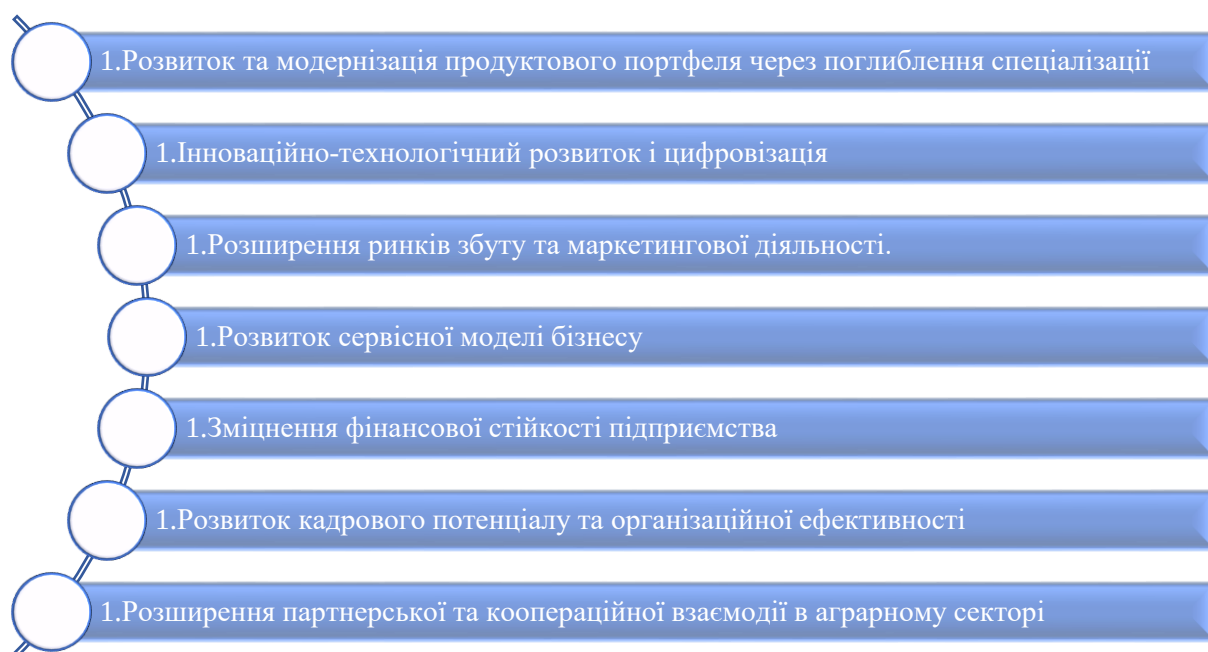


Рисунок 3.2 - Стратегічні напрями розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка»

Джерело: складено автором

Розвиток та модернізація продуктового портфеля через поглиблення спеціалізації – це стратегічний орієнтир, який доцільно розглядати не як просте розширення асортименту, а як поглиблення у сегменті техніки для садівництва, виноградарства та ягідництва. В цій сфері підприємство вже має необхідні компетенції та сформовану ринкову репутацію. Зосередити увагу доцільно на таких напрямках модернізації:

- розширення лінійки спеціалізованої техніки для багаторічних насаджень, що передбачатиме створення серії обладнання для малих, середніх та великих виробників, що дозволить охопити ширший сегмент ринку та підвищити доступність продукції для різних категорій споживачів;
- розвиток продуктів для точного та ресурсозберігаючого землеробства. У зв'язку з цим перспективним напрямом є удосконалення аплікаторів добрив, обприскувачів та посівних агрегатів шляхом підвищення точності внесення ресурсів і автоматизації окремих технологічних операцій;
- формування комплексних технологічних рішень шляхом переходу до формування комплексних продуктових рішень для окремих напрямів аграрного бізнесу. Наприклад, для садівничих господарств можуть пропонуватися повністю укомплектовані технологічні комплекси, які охоплюють техніку для обприскування, догляду за міжряддями, внесення добрив та обслуговування насаджень. Такий підхід підвищуватиме цінність пропозиції та рівень лояльності клієнтів;
- розширення виробництва запасних частин та комплектуючих, що дозволить знизити залежність від імпортних постачальників, скоротити терміни ремонту техніки та забезпечити додаткове джерело доходів підприємства;
- створення інноваційних продуктів для нішевих сегментів, зокрема органічного виробництва, ягідництва, горіхівництва та виноградарства. Такі сегменти характеризуються нижчим рівнем конкуренції та вищою готовністю споживачів інвестувати у спеціалізоване обладнання;
- модернізація існуючої продукції шляхом підвищення її продуктивності, надійності, енергоефективності та зручності експлуатації. Особливу увагу доцільно приділити адаптації обладнання до сучасних вимог аграрного виробництва, а також забезпеченню сумісності з різними моделями тракторної техніки.

Наступним напрямком розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» є інноваційно-технологічна модернізація та цифровізація. В цій царині основним

завданням є підвищення технологічної цінності продукції та виробничої ефективності підприємства.

Ефективними заходами можуть стати:

- впровадження систем GPS-моніторингу та контролю параметрів роботи обприскувачів і аплікаторів добрив;
- розроблення «розумних» агрегатів із можливістю дистанційного налаштування та контролю технологічних операцій;
- використання CAD/CAM-систем для проєктування нових моделей техніки та скорочення циклу їх розробки;
- автоматизація складського обліку запасних частин і комплектуючих;
- інтеграція цифрових рішень, розроблених НВЦ з ІТ «Максимарин», у продукцію підприємства для створення додаткових конкурентних переваг.

Очікуваним результатом є підвищення інноваційності продукції та формування унікальної ринкової пропозиції.

Третій стратегічний пріоритет – розширення ринків збуту та маркетингової діяльності підприємства. Зважаючи на обмеженість регіонального ринку, стратегічно важливим є розширення географії реалізації продукції. У зв'язку з цим пропонується звернути увагу на наступні оптимізаційні кроки:

- активізувати участь у міжнародних та національних аграрних виставках і днях поля;
- розширити дилерську мережу в центральних, західних та південних регіонах України;
- сформувати спеціалізовані маркетингові пропозиції для садівничих, виноградарських та ягідних господарств «під ключ»;
- посилити цифровий маркетинг через професійні аграрні портали, соціальні мережі та відеодемонстрації техніки;
- реалізувати програму демонстраційних показів техніки безпосередньо у господарствах потенційних клієнтів.

Особливу увагу доцільно приділити виходу на ринки Молдови, Румунії та інших країн, де розвинуте садівництво та виноградарство.

В умовах посилення конкуренції джерелом конкурентних переваг стає не лише продукція, а й якість супроводу клієнтів. Тому розвиток сервісної моделі бізнесу для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» також є важливим напрямком розвитку. Виробничий та кадровий потенціал підприємства повністю відповідає вимогам даної оптимізації. Для досягнення позитивного результату доцільно:

- створити єдиний сервісний центр підтримки клієнтів;
- впровадити систему виїзного технічного обслуговування господарств;
- сформувати регіональний резерв найбільш затребуваних запасних частин;
- розробити програми післягарантійного супроводу та сервісних контрактів;
- проводити навчання операторів техніки замовників.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити лояльність клієнтів та сформувати довгострокові партнерські відносини.

Незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників, підприємство характеризується від'ємним власним капіталом, що потребує відповідних управлінських заходів. Тому з метою зміцнення фінансової стійкості підприємства пропонується:

- поступове збільшення частки нерозподіленого прибутку, спрямованого на капіталізацію підприємства;
- оптимізація структури поточних зобов'язань та зниження кредитного навантаження;
- залучення грантового фінансування для підтримки інноваційних проєктів;
- використання державних програм підтримки аграрного машинобудування;
- диверсифікація джерел доходів через розвиток сервісних послуг і виробництва комплектуючих.

Очікується, що застосування запропонованих рішень суттєво зміцнить фінансову стійкість та незалежність підприємства ПП «Агрореммаш-Спецтехніка».

Важливою передумовою успішної реалізації визначених стратегічних напрямів є наявність кваліфікованого персоналу та ефективної системи управління підприємством. В сучасних умовах посилення конкуренції, технологічного оновлення виробництва та впровадження інновацій саме людський капітал стає одним із ключових чинників формування довгострокових конкурентних переваг. Для ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», яке демонструє позитивну динаміку розвитку та розширює масштаби діяльності, особливого значення набуває вдосконалення кадрової політики, підвищення професійних компетенцій працівників, розвиток управлінського потенціалу та оптимізація організаційних процесів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу та підвищення організаційної ефективності підприємства. Серед основних наступні:

- формування системи безперервного професійного навчання працівників;
- залучення молодих фахівців технічних та економічних спеціальностей через співпрацю із закладами освіти;
- розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій та автоматизованого проектування;
- впровадження системи оцінювання результативності працівників ключовими показниками;
- регламентація основних бізнес-процесів для підвищення керованості підприємства.

Виконання запропонованих кроків орієнтоване на зростання продуктивності праці та підвищення ефективності управління.

Останнім із запропонованих стратегічних напрямів є розширення партнерської та коопераційної взаємодії в аграрному секторі. З огляду на

обмежені ресурси малого підприємства важливим чинником розвитку є розширення мережі стратегічних партнерств.

Першочерговим завданням у цьому контексті є посилення співпраці з великими агрохолдингами, садівничими асоціаціями та фермерськими господарствами, що дозволить більш чітко адаптувати виробничу програму до актуальних потреб споживачів. Практичною стороною реалізації такої пропозиції є створення демонстраційних майданчиків техніки безпосередньо на базі партнерських господарств, зокрема на підприємствах, що входять в асоціацію «Максимарин Груп». Це забезпечить наочну презентацію експлуатаційних переваг продукції та сформує підґрунтя для укладання довгострокових контрактів.

Водночас нарощування ринкової присутності вимагає реінжинірингу ланцюгів постачання, що актуалізує розширення кооперації з вітчизняними та іноземними виробниками комплектуючих задля системного підвищення рівня локалізації продукції та зниження її собівартості. Технологічний базис для таких процесів доцільно формувати через розвиток спільних інноваційних проєктів із провідними науковими установами та університетами, що сприятиме трансферу передових знань у реальний сектор. З огляду на це, логічним завершенням формування клієнтоорієнтованої стратегії є синергетичний ефект, а саме – використання потенціалу підприємств «Максимарин Груп» для проєктування та виведення на ринок комплексних, інтегрованих пропозицій аграріям.

Реалізація зазначених заходів дозволить ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» зміцнити свої позиції у спеціалізованих сегментах аграрного машинобудування, підвищити рівень продуктової диференціації, збільшити частку ринку та сформувати стійкі конкурентні переваги за рахунок глибокої спеціалізації та орієнтації на потреби цільових груп споживачів.

Таким чином, проведене обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» свідчить, що подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства повинно базуватися на комплексному

поєднанні продуктової спеціалізації, інноваційно-технологічного розвитку, цифровізації продукції, удосконалення сервісної моделі бізнесу, розширення ринків збуту, підвищення фінансової стійкості та формування партнерської екосистеми.

Запропоновані напрями є взаємопов'язаними та орієнтованими на досягнення довгострокових конкурентних переваг в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Водночас ефективність їх реалізації значною мірою залежатиме від здатності підприємства забезпечити узгоджене управління стратегічними змінами, координацію дій між структурними підрозділами, раціональний розподіл ресурсів та постійний контроль за досягненням визначених цілей. У зв'язку з цим заключним етапом дослідження є розроблення механізму реалізації та управління обраною конкурентною стратегією розвитку підприємства. У таблиці міститься інформація щодо

Таблиця 3.5 – Організаційно-управлінське забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємства

Стратегічний напрям	Очікуваний результат	Індикатори оцінки	Відповідальні виконавці	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Поглиблення продуктової спеціалізації	Зміцнення ринкових позицій у нішевих сегментах та зростання обсягів реалізації	кількість нових моделей; частка спеціалізованої продукції в структурі продажів; темп приросту доходу	Керівник підприємства, виробничий відділ, конструкторська група	2026–2028 рр.
Інноваційно-технологічний розвиток і цифровізація	Підвищення технологічності продукції та ефективності виробництва	кількість впроваджених цифрових рішень; скорочення виробничих витрат; продуктивність праці	Керівник підприємства, НВЦ з ІТ «Максимарин», виробничий відділ	2026–2029 рр.
Розширення ринків збуту та маркетингової діяльності	Збільшення клієнтської бази та обсягів реалізації продукції	приріст кількості клієнтів; обсяг продажів; кількість нових регіонів збуту; експортні поставки	Відділ продажів, маркетолог, керівник підприємства	2026–2028 рр.
Розвиток сервісної моделі бізнесу	Підвищення лояльності клієнтів та збільшення	рівень задоволеності клієнтів; частка	Сервісний відділ, відділ продажів,	2026–2027 рр.

	повторних продажів	повторних замовлень; доходи від сервісних послуг	складське господарство	
--	--------------------	--	------------------------	--

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Зміцнення фінансової стійкості підприємства	Підвищення фінансової незалежності та платоспроможності підприємства	динаміка власного капіталу; рівень рентабельності; коефіцієнт фінансової незалежності	Керівник підприємства, бухгалтерія	2026–2029 рр.
Розвиток кадрового потенціалу та організаційної ефективності	Підвищення продуктивності праці та ефективності управління	продуктивність праці; плинність кадрів; кількість працівників, що пройшли навчання	Керівник підприємства, керівники структурних підрозділів	2026–2028 рр.
Розширення партнерської та коопераційної взаємодії	Формування нових джерел інновацій та розширення ринкових можливостей	кількість партнерських угод; кількість спільних проєктів; кількість демонстраційних майданчиків	Керівник підприємства, відділ продажів, партнери групи компаній	2026–2029 рр.

Джерело: складено автором

Запропонована система стратегічних заходів формує основу реалізації конкурентної стратегії ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» та дозволяє забезпечити узгоджене досягнення виробничих, маркетингових, фінансових, інноваційних і організаційних цілей підприємства у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В умовах динамічного, стохастичного та складнопрогнозованого ринкового оточення стратегічне управління виступає фундаментальною детермінантою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Систематизація наукових підходів дозволила трактувати конкурентну стратегію не як статичний план, а як гнучкий, адаптивний механізм узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з екзогенними викликами та можливостями. При цьому для малих підприємств машинобудівного профілю стратегічний транзит від моделювання альтернатив до їх практичної реалізації потребує застосування інструментів для точного та наочного відображення результатів. У цьому контексті метод дерева рішень визначено як найбільш оптимальний аналітичний інструментарій, який дозволяє перевести процес стратегічного вибору з площини емпіричних припущень у площину математично верифікованого оцінювання ймовірностей та очікуваних фінансово-економічних результатів.

Теоретично обґрунтована необхідність визначення параметрів діяльності знайшла своє практичне відображення під час аналізу організаційно-економічних характеристик ПП «Агрореммаш-Спецтехніка», завдяки якому було виявлено наявність суперечливих структурно-динамічних тенденцій за період 2023–2025 років. З одного боку, спостерігається стрімка інтенсифікація операційної діяльності, де є темпи зростання чистого доходу та валового прибутку що підтверджує базову ефективність виробничого процесу та наявність стабільного ринкового попиту, а з іншого – більш повільний темп приросту чистого прибутку, що констатує прогресуюче поглинання доданої вартості невиробничими витратами. Попри те, що власний капітал підприємства через збитки минулих років перебував у зоні від'ємних значень, за досліджуваній трирічний період зафіксовано тенденцію до відновлення. Позитивні зрушення та загальна мобільність підприємства багато в чому

обумовлені високою гнучкістю менеджменту компанії у сфері управління майновими комплексами.

Збалансована майнова архітектура стала надійною базою для протидії загрозам та реалізації внутрішнього потенціалу компанії, що були виявлені під час комплексної діагностики стратегічного середовища із застосуванням методів SWOT- та PESTEL-аналізу. До базових сильних сторін ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» віднесено високу якість продукції, технологічну гнучкість та сформовану репутацію на аграрному ринку, тоді як слабкими сторонами визнано капіталодефіцитність та високу чутливість до зростання невиробничих витрат. Серед найбільш критичних зовнішніх загроз виокремлено макроекономічну нестабільність, дефіцит трудових ресурсів в умовах воєнного стану, логістичні обмеження та коливання цін на імпортні комплектуючі й сировину. Водночас вагомими ринковими можливостями для підприємства залишаються незакритий попит вітчизняних аграріїв на якісну й доступну вітчизняну техніку, виражений тренд на імпортозаміщення та значний потенціал міжгалузевої кооперації.

Для максимального використання цих ринкових можливостей та нівелювання загрози капіталодефіцитності у роботі було здійснено оцінювання стратегічних альтернатив за допомогою методу дерева рішень, завдяки чому було обрано компілятивну конкурентну стратегію розвитку підприємства – фіксації та диференціації. Практична імплементація цієї стратегії зумовлює необхідність реалізації чітко визначених орієнтирів розвитку, орієнтованих на диверсифікацію інструментів взаємодії з суб'єктами аграрного ринку та інтенсифікацію міжгалузевого партнерства.

Практичне значення розроблених рекомендацій полягає в тому, що впровадження запропонованого комплексу стратегічних рішень виступатиме прямою детермінантою зміцнення фінансової автономії підприємства. Воно закладатиме тривке матеріально-технічне підґрунтя для поетапного виходу на точку фінансового зламу, мінімізує залежність від імпорту й зовнішніх запозичень та забезпечить стабільне нарощування ринкової частки ПП

«Агрореммаш-Спецтехніка» у вітчизняному секторі сільськогосподарського машинобудування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агро-Верт. *Agropro.biz*. URL: <https://agropro.biz/company/tekhnika/agro-vert> (дата звернення: 30.05.2026).
2. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8, ч. 2. С. 77–79.
3. Галещина Машзавод. Про компанію : офіційний сайт. URL: <https://galmash.com.ua/ua/o-kompanii> (дата звернення: 30.05.2026).
4. Горват, О., Феєр, О.В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023. Вип. 2(35). С. 289-294. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/10298/1/COMPETITIVE_STRATEGY.pdf.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
5. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 152–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_2_20 (дата звернення: 23.05.2026).
7. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1(43). С. 146–150.
8. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ, 2020. 496 с.
9. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37815> (дата звернення: 10.05.2026).

10. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 1998. 152 с.
URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2141/view/1768> (дата звернення: 11.05.2026).
11. Кушлик-Дивульська О. І., Кушлик Б. Р. Основи теорії прийняття рішень : навч. посіб. Київ, 2014. 94 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f9d59169-7c45-4661-8165-6931d004ca62/content> (дата звернення: 01.06.2026).
12. Макаренко П. М., Михальчук О. В., Пілявський В. І. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)* / за ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. № 2(51). С. 47–60. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18047> (дата звернення: 01.06.2026).
13. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ, 2008. 123 с.
14. ПП «АГРОРЕММАШ-СПЕЦТЕХНІКА». YouControl : аналітична система перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36421771/ (дата звернення: 26.05.2026).
15. ПП ВК «Технополь» – виробник сучасної сільськогосподарської техніки з Кіровоградщини. *Тусовка*. 06.07.2018. URL: <https://tusovka.kr.ua/news/2018/07/06/pp-vk-tehnopol-virobnik-suchasnoi-silskogospodarskoi-tehniki-z-kirovogradschini> (дата звернення: 30.05.2026).
16. Прохоренко О. В., Волков О. О. Роль і місце масштабування в системі стратегічних альтернатив розвитку організації. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1(13). С. 33–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-33> (дата звернення: 01.06.2026).
17. Романій Ю. Формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємств аграрної галузі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181852/181731> (дата звернення: 02.06.2026).

18. Собакар М. В., Ісаков А. С. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах сучасної економічної динаміки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси.* 2025. Вип. 4. С. 32–40. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/38424/1/%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%9C._%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9F%D0%identificationD0%90%D0%A3.pdf (дата звернення: 02.06.2026).
19. Стратегічне управління : навч. посібник / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро : Дріант, 2018. 272 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/376047893_STRATEGICNE_UPRAVLINNA (дата звернення: 01.05.2026).
20. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / А. В. Балабаниць та ін. ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
21. Стратегічний менеджмент : підручник / О. А. Сидоров та ін. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14392> (дата звернення: 01.05.2026).
22. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
23. ТОВ «Уманьфермаш». Про компанію : офіційний сайт. URL: <https://fermmash.in.ua/o-nas/> (дата звернення: 30.05.2026).
24. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 121 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/25565/1/2010%20%>

D0%BF%D0%B5%D1%87.%20%2011%D0%9B%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D0%BF11%D0%9B_2010.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

25. Тютюнник Ю. М. Як визначити дію «золотого правила економіки підприємства». *Матеріали науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії* (м. Полтава, 13–14 квітня 2015 р.). Полтава : РВВ ПДАА, 2015. Ч. 1. С. 34–36. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/418dc48b-0e2a-4f66-88ee-c01ce70cc67f/content> (дата звернення: 28.05.2026).

26. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 119 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14565> (дата звернення: 08.05.2026).

27. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 320–325. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325> (дата звернення: 01.06.2025).

28. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056515.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення: 03.05.2026).

30. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 131–134.

31. AEGROUP. Про компанію : офіційний сайт. URL: <https://aegroup.com.ua/pro-kompaniju/> (дата звернення: 29.05.2026).
32. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1980. 180 p.
33. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. Implanting Strategic Management. 3rd ed. Cham : Palgrave Macmillan, 2019. 592 p.
34. Doyle P. Marketing Management and Strategy. New York : Prentice Hall, 1994. 410 p.
35. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2007. 181 p.
36. Fiellday. *Traktorist.ua*. URL: <https://traktorist.ua/brands/fiellday> (дата звернення: 30.05.2026).
37. Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. M. Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 2015. Vol. 8, No. 2. P. 155–175.
38. Karlöf B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. London : Macmillan Press, 1989. 166 p.
39. MaxiMarin Group : офіційний сайт. URL: <https://maximarin.com/ua/> (дата звернення: 26.05.2026).
40. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 1985. 756 p.
41. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : HarperCollins Publishers, 1988. 777 p.
42. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *First Free Press Edition*. New York, 1980. 658 p.
43. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.

ДОДАТКИ