

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування конкурентних переваг в умовах невизначеності»
(за матеріалами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ)

Студента 2м курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Літвінова
Арсена Олександровича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</u>	6
<u>1.1. Сутність і види конкурентних переваг в умовах невизначеності</u>	6
<u>1.2. Методичні підходи до ідентифікації і аналізу конкурентних переваг підприємства</u>	12
<u>2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»</u>	17
<u>2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства в умовах невизначеності</u>	17
<u>2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства</u>	27
<u>3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»</u>	41
<u>3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів діяльності підприємства в умовах невизначеності</u>	41
<u>3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства за результатами ідентифікації конкурентних переваг</u>	50
<u>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</u>	53
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	56

ВСТУП

Актуальність теми. Господарська діяльність підприємств в умовах ринкової економіки знаходиться під впливом різних факторів, головним з яких, є конкуренція. Саме зростання кількості виробників та насичення ринку різноманітною продукцією вимагає від виробників шляхів страхування своєї діяльності від ринкових ризиків, тобто пошуку способів підтримувати стабільний попит на вироблені товари. Однією з провідних дій у цьому напрямку є формування та забезпечення компанії стабільних конкурентних переваг, оскільки вони значною мірою залежатимуть від зацікавленості споживачів, а, отже, і продажів підприємства. Таким чином, питання сутності та формування конкурентних переваг на підприємствах сьогодні стають особливо актуальними та потребують глибоких досліджень.

У сучасній економічній науці багато наукових робіт присвячено проблемі конкурентоспроможності підприємства, формування конкурентних переваг учасників ринку, важливості формування ефективної конкурентної стратегії організації. Найвизначніший внесок у сучасну теорію конкуренції та вивчення понять, пов'язаних з конкурентоспроможністю, зробив М. Портер. Аналіз конкуренції та конкурентоспроможності підприємства також проводився в роботах таких зарубіжних вчених, як І. Ансофф, Дж. Ламбен, Дж. Дей, П. Дойл, Р. Венслі, Ф. Котлер, М. Портер. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити публікації Л. О. Зайцевої, Г. В. Михайлик, С. М. Мошак, М. В. Шарко, Р. В. Шуляр та інших. Думки вітчизняних та зарубіжних вчених з цих питань різні, іноді вони

збігаються, але часто виникають певні суперечності, що і обумовило вибір теми дослідження.

Мета роботи: узагальнення теоретичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність і види конкурентних переваг в умовах невизначеності;
- дослідити методичні підходи до ідентифікації і аналізу конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства в умовах невизначеності;
- проаналізувати конкурентні переваги підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири діяльності підприємства в умовах невизначеності;
- обґрунтувати конкурентну стратегію підприємства за результатами ідентифікації конкурентних переваг.

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

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння при визначенні теоретичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності, методи STEP та VRIO аналізу використано для аналізу конкурентного середовища та конкурентних переваг компанії, емпіричний – при зборі статистичного матеріалу, його систематизації й узагальненні, графічний - при наочному відображенні результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять періодичні видання, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених з питань конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг, статистична інформація Української асоціації лізингодавців, фінансова звітність досліджуваної компанії за 2016-2020 рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

Практичне значення. Запропоновані теоретико-методологічні підходи з формування конкурентної стратегії в умовах невизначеності можуть бути використані фінансовими компаніями в процесі формування конкурентних переваг, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності пропонуванних послуг та збільшенню прибутковості компанії.

Апробація результатів. За результатами випускної кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю за темою «Сутність конкурентних переваг і особливості їх формування в умовах невизначеності» (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота викладена на 53 сторінках загального тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 28 найменувань, містить 14 таблиць, 4 рисунки.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність і види конкурентних переваг в умовах невизначеності

Конкурентна перевага - це набір якостей, які дають компаніям перевагу над конкурентами. Це дозволяє підприємствам пропонувати своєму цільовому ринку продукт або послугу з більш високою вартістю, ніж у галузевих конкурентів. У довгостроковій перспективі це зміцнює позиції бізнесу в галузі і сприяє більшій кількості продажів, ніж у конкурентів.

А. Войчак та Р. Камишніков називають конкурентною перевагою стан фірми на ринку, який дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців [2]. Ці дослідники не розділяють поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку відносно конкурентів.

Конкурентні переваги базуються на ресурсах компанії - технічних, технологічних, кадрових, фінансових, інформаційних, просторових, управлінських, організаційних і ін. Але конкурентна перевага - це не просто наявність цих ресурсів, це, перш за все, ефективне використання всіх видів ресурсів. Класифікація конкурентних переваг на підприємстві представлена на рис.1.1.

Вирізняють наступні види внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства. До внутрішніх конкурентних переваг підприємства належать:

- виробничі — продуктивність праці, зниження витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні — сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

- кваліфікаційні — професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

- організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

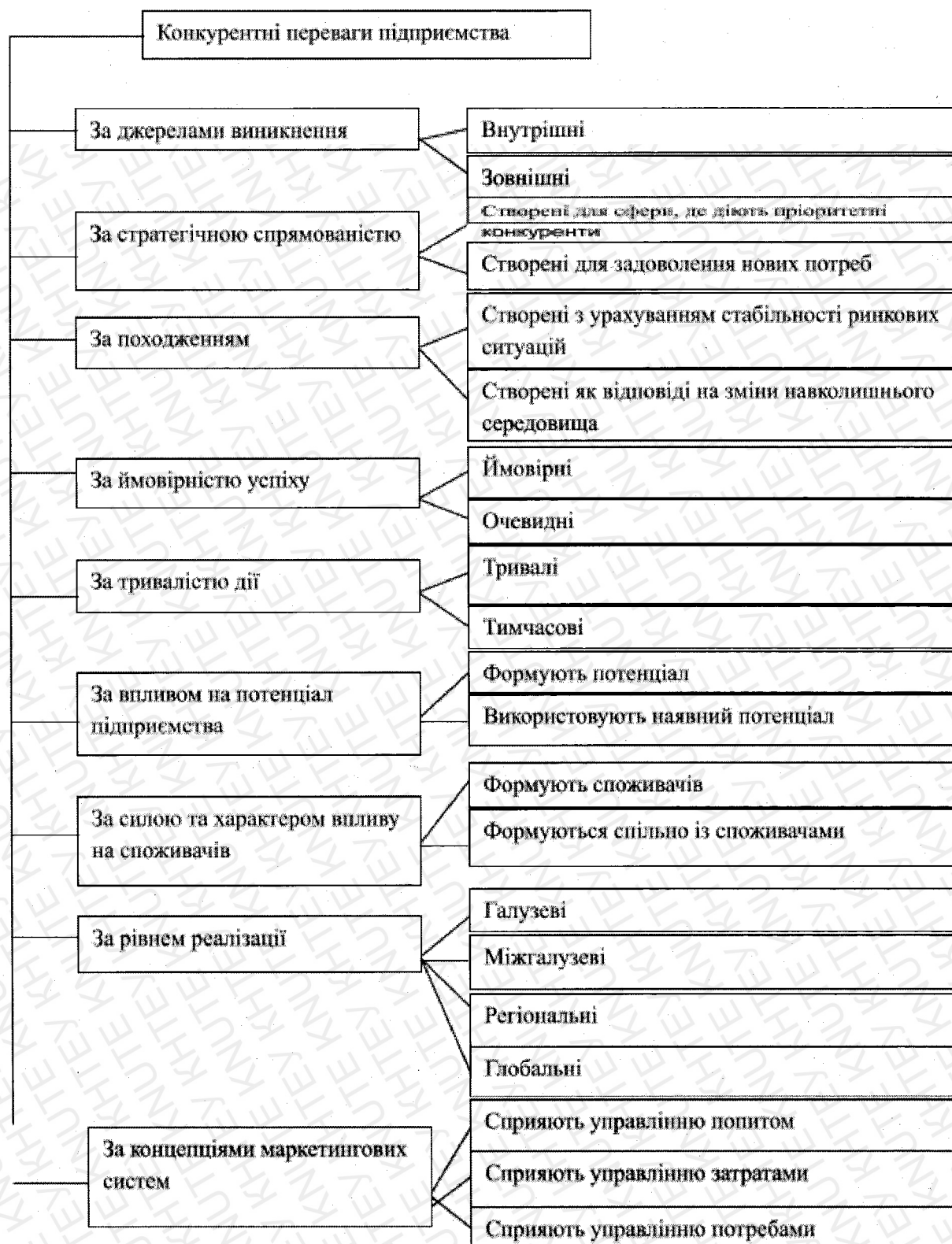


Рис.1.1. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: [4, с. 76]

- управлінські — ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;

- спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

- економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- географічні — розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу [6, с.45].

Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг, відповідно до яких М.Портер визначив загальні стратегії забезпечення конкурентоспроможності [15, с. 89]:

- лідерство у витратах (собівартість продукції);

- диференціація продукції;

- фокусування (концентрація);

- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця).

Перші три напрямки М.Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність. Але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Так, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу: інноваційний або глобальний. Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою охоплення цільового ринку. Можна відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю [15, с.106].

Конкурентна перевага може проявлятися в самих різних формах, від експертного брендингу до грамотно спроектованих торгових мереж. Існує кілька факторів, які в сукупності створюють конкурентну перевагу, наприклад, це можуть бути: якість продукту; стратегічне ціноутворення; обслуговування клієнтів; позиціонування на ринку; розподільні мережі; інновації та доступ до нових технологій. Різноманітність цих елементів може об'єднатися, щоб зробити продукт або послугу більш привабливими для цільового ринку.

Також важливо, щоб фактори, що забезпечують конкурентну перевагу бізнесу, були стійкими. Чим надійнішою є конкурентна перевага бізнесу, тим більша ймовірність того, що вона зможе підтримувати свій рівень прибутку і не дати конкурентам обігнати їх.

Конкурентні переваги, засновані на техніко-технологічних факторах, визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі, особливими технічними характеристиками машин та обладнання, технологічними особливостями сировини, що використовується у виробництві товарів, технічними параметрами продукції [7, с. 113]. Вимоги до них залежно від типу обраної стратегії різні.

Бренд може створити конкурентну перевагу, якщо чітко визначені ці три визначальні чинники:

- Цільовий ринок: досконале знання того, хто купує у бренду, чого вони хочуть від бренду, і хто може почати купувати у бренду, якщо будуть виконані певні стратегії, має важливе значення для бізнесу, щоб створити конкурентну перевагу над конкурентами.
- Конкуренція: у бізнесу повинна бути відповідь на ці два питання: хто є нинішнім конкурентом і хто може стати потенційним конкурентом в найближчі роки? Які стратегії виробництва, ціноутворення, маркетингу і брендингу вони використовують для розробки і збуту своєї продукції?

• Унікальна торгова пропозиція: як правило, головний тригер конкурентної переваги і відокремлює бізнес від конкуренції. Це причина, по якій клієнти віддають перевагу зацікавленню бренду іншим. Унікальна торгова пропозиція має бути ясною як для бізнесу, так і для клієнтів, щоб бренд створював конкурентну перевагу [13, с.69].

Щоб виділитися серед конкурентів, продукт або послуга бізнесу повинні забезпечувати безпрецедентну цінність для цільової аудиторії. Щоб зробити це добре, потрібно мати глибоке уявлення про свого ідеального покупця. Потрібно визначитися, чого покупці хочуть або в чому вони потребують, і як пропозиції можуть поліпшити їхнє життя. Багато компаній домагаються цього, виконуючи такі дії:

- пропозиція більш якісного продукту або послуги;
- створення відмінного бренду;
- інвестування в інтелектуальні маркетингові стратегії [14, с.132].

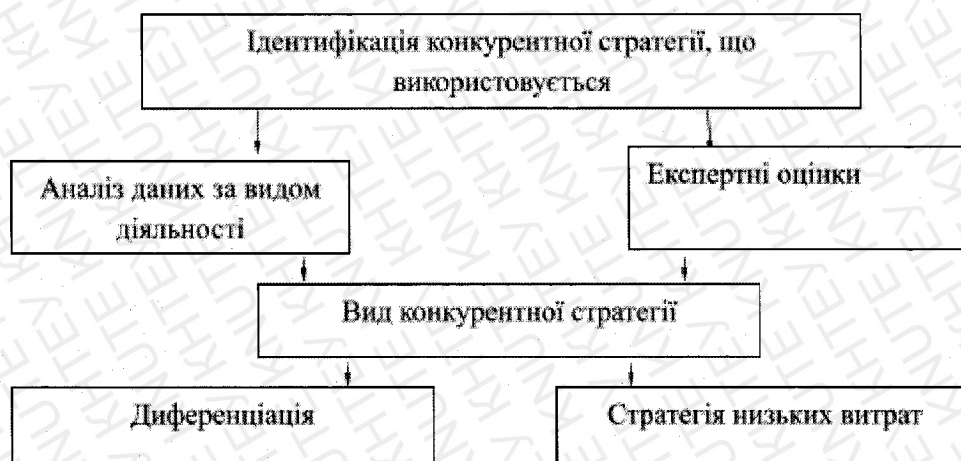


Рис.1.2. Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй конкурентних переваг

Джерело: [17]

Обладнання, виготовлене на замовлення, яке відрізняється від того, що є у конкурентів, може надати компанії конкурентну перевагу у вигляді оригінальних товарів із набором нових і цінних характеристик. Звичайно, споживачі будуть

готові платити більше за товари з такими характеристиками, ніж за товари конкурентів. Вимоги до конкурентних переваг, які базуються на якості сировини або матеріалів показано на рис. 1.2.

Стратегію диференціації складно реалізувати, оскільки елементи, які роблять продукт або послугу цінними, динамічні і постійно змінюються. Бізнес повинен випереджати галузеві тенденції і постійно адаптувати свої пропозиції для динамічного ринку. Це єдиний спосіб, яким компанії можуть послідовно відрізнятись від конкурентів і залишатися актуальними для споживачів.

Стратегія лідерства за витратами заснована на ідеї надання клієнту максимальної цінності при мінімальних витратах. Багато компаній домагаються цього, виконуючи такі дії:

- підвищення операційної ефективності;
- пошук більш ефективних каналів збуту;
- низькі ціни на матеріали, необхідні для створення свого продукту або послуги.

Підприємства, які першими в своїй галузі успішно досягли балансу між конкурентною ціною при мінімальних витратах, швидко збільшують свою частку на ринку. Компанія, яка першою застосовує цю стратегію, зазвичай може легше отримати конкурентну перевагу [22, с.65].

Підхід, заснований на фокусуванні, для отримання конкурентної переваги заснований на звуженні цільової аудиторії бізнесу за рахунок виключення інших сегментів галузі. Адаптація продукту або послуги до потреб конкретного ринку дозволяє підприємствам легко пропонувати максимальну цінність. Перевага концентрації зазвичай досягається шляхом застосування стратегії витрат або диференціації до ретельно обраного цільового ринку. Проблема використання стратегії фокусування полягає у виборі правильного цільового ринку. В ідеальному ринковому сегменті повинні бути незвичайні потреби, які не задовольняються.

Таким чином, враховуючи особливості конкуренції на ринку, фактори, що впливають на ефективність та стабільність конкурентних переваг підприємства, формують раціональну систему конкурентних переваг.

Хаос є унікальним процесом, який не піддається категоризації, таким чином, для формування конкурентних переваг в хаотичних системах, може бути використаний будь-який метод управління, який дозволить стабілізувати ситуацію в найкоротші терміни і перевести систему до одного з трьох інших перерахованих типів.

Отже, конкурентні переваги підприємства - це сукупність поєднань наявних ресурсів (сировини, площі, робочої сили, управління, технології, інформації, збуту тощо) та методів їх використання, що забезпечують йому більші можливості для виробництва та продажі порівняно з конкурентами. Ці ресурси є джерелами формування його конкурентних переваг, а тому особливе значення для успішного функціонування кожного підприємства має створення системи управління для формування та ефективного використання існуючих та потенційних конкурентних переваг у бізнесі.

1.2. Методичні підходи до ідентифікації і аналізу конкурентних переваг підприємства

Формування конкурентних переваг для будь-якої компанії відбувається в умовах невизначеності і адаптації до зовнішнього середовища. Існують декілька інструментів, котрі допомагають врахувати невизначеність при прийнятті управлінських рішень.

Найбільш відомою методикою аналізу нестабільності зовнішнього середовища є модель І. Ансоффа, в якій він провів ідентифікацію факторів невизначеності із визначенням ступеня нестабільності для кожного фактору [1, с. 116]. За ступенем впливу на діяльність компанії, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища можна виділити в наступні групи:

- А) фактори товарних ринків;
- Б) фактори географічного характеру;
- В) фактори внутрішнього характеру;
- Г) зовнішні умови.

До групи А відносяться: стратегічні несподіванки, втрата контролю над зовнішнім середовищем, вплив суспільства і політичних сил на ринкову поведінку підприємства.

До групи Б: Обмеження зростання, обмеження ресурсів, віддаленість ринку, збільшення розриву між навантаженнями на систему управління і їх можливостями розриву.

До групи В: зміни в кадровому потенціалі, участь у прийнятті стратегічних рішень, управління на основі влади і впливу.

До групи Г: новий сенс існування фірми, політична система.

Сукупна дія всіх зазначених груп формує той чи інший рівень нестабільності зовнішнього середовища, і як наслідок доцільність застосування на підприємстві той чи інший системи управління.

Ступінь нестабільності зовнішнього середовища повинна оцінюватися для того, щоб при виборі виду управління уявляти собі якого роду зміни очікують підприємство в майбутньому.

Також для визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища використовують перцептивний вимірник Роберта Дункана [12, с. 86]. Р. Дункан запропонував розбити зовнішнє середовище галузі на складники впливу (споживачів, конкурентів, постачальників, професійних спілок, урядове регулювання, політичну думку та ставлення суспільства) й оцінити передбачуваність (визначеність) кожного елемента окремо.

Для врахування невизначеності можна виділити Модель Кеневін, яка вперше була сформульована в 2003 році експертом компанії IBM Дейвом Сноуденом для опису моделі вирішення виникаючих проблем при прийнятті рішень в управлінні

компанії. Згідно з моделлю Кеневін, прийняття рішення і методика вироблення цього рішення повинна залежати від стану системи, в якій це рішення приймається. Модель Кеневін - це інструмент для розуміння типу середовища, в якій існує продукт або проект, з метою визначення максимально ефективних процесів роботи у відповідному середовищі.

Виділяється чотири типи середовищ (або типу систем) [5, с. 16]:

1) Прості - тут відомо як і що потрібно робити, і потрібно реалізовувати кращі практики. Діяльність можна регламентувати. Приклад - створення бургерів в Макдоналдс.

2) Складні - тут є хороші практики як робити речі, але виникає деяка невизначеність, тому таку роботу не можна регламентувати. Тут експерт повинен мати компетентність у вирішенні такого плану завдань. Приклад - будівництво моста.

3) Заплутані - незрозуміло що відбувається і що робити. Приклад - створення стартап / нового бізнесу. При цьому потрібно досліджувати, робити експерименти і тести, безперервно отримувати необхідну інформацію.

4) Хаотичні - нічого не зрозуміло, все постійно змінюється. Потрібно безперервно діяти, щоб отримувати нову інформацію і коригувати рух в процесі діяльності.

Сучасний бізнес –це середовище з розряду простих і впорядкованих систем все більше стає невизначеним і хаотичним. Системи, які створюються для вирішення завдань сучасного бізнесу стають все більш заплутаними, а середовище, в якому цим системам належить функціонувати стають все більш хаотичними.

Формування конкурентних переваг в упорядкованих системах вимагає аналізу, визначеного переліку робіт і результатів на стадії ініціації впровадження, координації дій робочої групи і звернення до експертних знань, для чого найбільш придатними є методи класичного проектного управління.

Для ідентифікації та оцінки внутрішніх переваг організації використовують VRIO-аналіз, який є частиною методів стратегічного аналізу. Він передбачає аналіз ресурсів і можливостей компанії для визначення потенціалу, здатного перетворитися в стійку конкурентну перевагу [17, с.105].

VRIO-аналіз сфокусований, в основному, на внутрішніх ресурсах і можливостях організації. VRIO аналізує ресурси і можливості організації. Як правило, аналізуються наступні аспекти:

- фінансові ресурси (власні кошти, доступ до фінансування);
- людські ресурси (навички, знання, контакти);
- матеріальні ресурси (інструменти, матеріали, обладнання);
- нематеріальні ресурси (бренд, інтелектуальна власність).

VRIO-аналіз відмінно допомагає зрозуміти стійку конкурентну перевагу компанії. Однак в реальності ми більш зацікавлені в пошуку ресурсів / можливостей, які могли б допомогти нам створити стійку перевагу, визначення напрямів як її підтримувати і покращувати.

Управління підприємством в умовах ринку зводиться, по суті, до оцінки та аналізу факторів, що підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства, вибору і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення тієї чи іншої наміченої мети. Великий вплив на конкурентоспроможність надають внутрішні чинники. Їх зміни можуть бути скориговані зусиллями керівництва підприємства. Як керовані економічні чинники конкурентоспроможності можуть виступати показники фінансового стану підприємства.

Запорукою виживання суб'єктів господарювання стала їх конкурентоспроможність і ділова активність. Ділова активність проявляється в швидкості обороту коштів. Ділова активність позначається на роботі компанії, оскільки клієнтам цікавіше взаємодіяти з компаніями надійними, з гідними показниками. Дестабілізація говорить про те, що компанія в певні періоди не може

дати відсіч зовнішнім факторам, занадто сильно змінюється, через що псується якість продукції та послуг [17].

В той же час, важливими показниками конкурентоспроможності підприємства є його прибутковість(рентабельність). Рівень рентабельності залежить насамперед від величини прибутку і розміру витрат і застосовуваних ресурсів.

Отже, на сьогоднішній день не існує ідеальної методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільш прийнятним є метод VRIO-аналізу, який дозволяє визначити внутрішні конкурентні переваги організації та виявити можливості її розвитку в майбутньому для поліпшення конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства в умовах невизначеності

Компанія «ЕСКА Капітал» – універсальна українська лізингова компанія, яка надає повний спектр послуг з фінансування придбання автотранспорту, сільськогосподарської техніки та спецтехніки, працює в Україні з 2008 року [19].

Метою компанії є надання якісних лізингових послуг для малого та середнього бізнесу, розширення бізнесу клієнтів, спрощення доступу до фінансового ресурсу для оновлення основних засобів. Значна і стабільна ресурсна база дозволяє гарантувати високу ступінь надійності і якості виконання лізингових угод, а також оперативність обробки запитів. У компанії працюють лізингові програми для малого та середнього бізнесу у всіх регіонах України.

Основний вид діяльності, що здійснює ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є надання послуг з фінансового лізингу. Окрім цього компанія здійснює діяльність щодо реалізації предметів лізингу в разі їх повернення. Комісія та відсотки нараховані по договору фінансового лізингу в 2020 році склали 93 664 293,91 грн.

Головним сегментом для ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є представники малого бізнесу. З урахуванням загального пожвавлення економіки та зростаючих потреб малого бізнесу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» вбачає можливим подальше збільшення лізингового портфелю та збільшення доходів ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» не менше ніж на 30% щороку [19].

Лізингові компанії в Україні зареєстрували 2153 одиниці сільськогосподарської техніки за 2020 рік, що на 17% більше ніж в попередньому. Тож за підсумками 2020 року лізинг показав зростання в усіх ключових для себе сегментах, незважаючи на глобальну та внутрішньо-українську рецесію [1].

Галузі вдалося зкоригувати бізнес-процеси з урахуванням нових викликів та уникнути значного впливу пандемії COVID-19 на обсяги фінансування в сільськогосподарському сегменті. Зростання нових реєстрацій агротехніки відбувалося протягом 2020 року, окрім четвертого кварталу, коли зафіксовано спад реєстрацій на 22% порівняно з попереднім, викликаний сезонним циклом агроіндустрії. Березень і липень стали піковими місяцями в 2020 році, протягом яких було зареєстровано 232 і 228 одиниць техніки відповідно.

Трійкою лідерів за реєстраціями агротехніки в 2020 році стали ОТП Лізинг (57% від усіх реєстрацій за період), Кредобанк (15%), та Адванс Лізинг (11%). Їх сукупна частка в цьому сегменті склала 84% [1].

Найбільш поширеним видом техніки у аграріїв були трактори, частка яких на ринку склала 26%, і трактори виробництва New Holland користувалися підвищеним попитом (23% від загального обсягу). Наступними за популярністю були бренди John Deere (16%) і Fendt (12%) [1].

Поза сегментом тракторів, близько 14% нових реєстрацій припало на техніку для обробки ґрунту, 14% – на жнивarki, а ще 11% – на сівалки. Решта видів техніки мали частку меншу за 10%.

Загальний парк сільськогосподарської техніки лізингових компаній на кінець 2020 року також зріс на 14% і сягнув 4 805 одиниці. Найбільше техніки належить компанії ОТП Лізинг (52% від парку всіх членів Асоціації), друге місце за цим показником посідає Кредобанк (18%) і третє – Альфа-Лізинг (9%) [1].

Компанії та банки лізингодавці, що є членами Асоціації [1], репрезентують близько 80% українського ринку лізингу, тож загальні обсяги фінансування в агросектор можуть бути навіть дещо вищими. В цілому галузь демонструє стабільність та надійність, майже не дозволяючи зовнішнім факторам впливати на амбітні плани співпраці з вітчизняними агровиробниками.

Протягом 2021 року планується і в подальшому працювати з клієнтами на всій території України, розширювати перелік контрагентів. У зв'язку з реалізацією

великої кількості інфраструктурних проектів та розвитку будівництва перспективним є напрямок продажу лізингових послуг для компаній будівельної галузі. Істотними факторами, які можуть вплинути на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» в майбутньому, є збільшення темпу інфляції, подорожчення кредитних ресурсів, соціально-економічні фактори, що негативно вплине на діяльність. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» планів по реконструкції не має. Компанія виробництвом не займається.

Проведемо STEP – аналіз, для чого проаналізуємо вплив чотирьох факторів на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», зокрема: економічних, політичних, технологічних та соціальних (табл.2.1).

Треба відмітити, що політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні фактори мають вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ». А зокрема, це такі як: недосконалість податкового законодавства, конкуренція на ринку. Внаслідок чого, виникають валютні, кредитні, соціальні та інші ризики. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» здійснює свої операції в ході своєї звичайної діяльності та керівництво вважає, що воно вжило всі необхідні заходи для підтримки економічної стабільності в цих умовах.

Вплив економічних зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може проявитись у формі інфляції, зменшення обсягу реалізації, збільшення рівня безробіття, що може позначитись на знеціненні грошових накопичень ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», скорочення бізнесу з довгостроковою віддачею, вимушеному постачанню продукції в довгостроковий кредит.

Треба відмітити, що політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні фактори мають вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ». А зокрема, це такі як: недосконалість податкового законодавства, конкуренція на ринку. Внаслідок чого, виникають валютні, кредитні, соціальні та інші ризики.

Таблиця 2.1

STEP - аналіз ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Група факторів	Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Можливі заходи щодо зменшення/уникнення впливу
1	2	3	4
1.Економічні	Загроза інфляції, грошової емісії	Знецінення грошових накопичень підприємства	Проведення фінансових операцій зберігаючих купівельну спроможність грошових коштів
1.1.Девальвація національної грошової валюти	Труднощі з отриманням довгострокових кредитів для розвитку бізнесу	Скорочення меж бізнесу з віддаленими результатами віддачі	Розробка короткострокових проектів
1.2.Зменшення виробництва	Подорожчання ресурсів.	Стимулювання постачання в кредит	Мотивація попередньої оплати споживачами
1.3.Збільшення безробіття	Здешевлення робочої сили, вивільнення працівників	Формування раціональної кадрової структури	Мотивація кваліфікованого персоналу
2.Політичні	Зміна керівництва на державному рівні	Розрив партнерських відносин з країнами – партнерами	Страховання від політичних ризиків
2.1.Зниження стабільності в суспільстві	Збільшення ймовірності соціальних потрясінь	Зміна законодавства	Використання інших напрямів діяльності
2.2.Прояв в органах державної влади лобі від політичних партій	Вплив політичного лобі на конкуренцію	Посилення конкуренції	Ціновий демпінг
3.Технологічні	Впровадження досягнень науки у виробництво	Поява нових технологій	Додаткові інвестиції у новітні розробки

Продовження таблиці 2.1

3.1.Автоматизація	Скорочення витрат на виробництво	Конкуренція за ціною продукції	Впровадження новітніх технологій
3.2.Комп'ютеризація	Удосконалення виробництва	Конкуренція за якістю послуг	Використання сучасних ІТ технологій
4.Соціальні	Збільшення мобільності населення	Збільшення плинності персоналу	Удосконалення системи стимулювання праці
4.1.Зниження реальних доходів населення	Зниження купівельної спроможності населення	Зменшення обсягів реалізації	Розширення продуктової лінійки
4.2.Зниження рівня освіти	Зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів	Проблеми кваліфікації персоналу при освоєнні нових технологій.	Перекваліфікація кадрів

Джерело: власна розробка

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» здійснює свої операції в ході своєї звичайної діяльності та керівництво вважає, що воно вжило всі необхідні заходи для підтримки економічної стабільності в цих умовах.

Вплив економічних зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може проявитись у формі інфляції, зменшення обсягу реалізації, збільшення рівня безробіття, що може позначитись на знеціненні грошових накопичень ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», скорочення бізнесу з довгостроковою віддачею, вимушеному постачанню продукції в довгостроковий кредит.

В даному випадку можливими заходами щодо нейтралізації впливу економічного фактору на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може бути проведення фінансових операцій зберігаючи купівельну спроможність грошових коштів(інвестиції у виробництво), розробка короткострокових проектів, стимуляція попередньої оплати споживачами(акції, дисконтні знижки, бонуси).

Політичний фактор може вплинути на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» як зміна керівництва як на державному так і на місцевому рівнях, політичне

лобіювання конкурентів що, відповідно, змусить розірвати партнерські відносини з іншими регіонами(наприклад, з Білорусією), зміна законодавчих актів вплине на регулювання господарської діяльності, посилить конкуренцію. Можливими заходами щодо зменшення впливу політичного фактору може бути страхування від політичних ризиків, переорієнтація на інші види діяльності, ціновий демпінг щодо конкурентів.

Вплив технологічного фактору на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може бути зумовлено появою нових технологій, які зумовлять підвищення якості послуг та зменшення витрат. Можливим заходами щодо зменшення впливу технологічного фактору на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може бути інвестування у новітні технології.

Соціальний фактор може проявитися у збільшенні мобільності населення, що в свою чергу вплине на плинність кадрів на ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», зниження купівельної спроможності зумовить зменшення обсягів реалізації, зниження трудової дисципліни вплине на кваліфікацію персоналу при освоєнні нового обладнання. Можливими заходами щодо нейтралізації соціального фактору на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може бути удосконалення системи стимулювання персоналу, перекваліфікація кадрів та розширення продуктової лінійки.

Визначивши перелік факторів та їх вплив на діяльність досліджуваного підприємства оцінимо значимість кожного фактору для ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» шляхом присвоєння йому певного значення від одиниці до нуля в загальній сумі -1. Надамо оцінку ступеня впливу кожного фактору на стратегію досліджуваного підприємства по 5 бальній шкалі: 5-максимальний вплив, 1 – відсутність впливу. Результати аналізу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок впливу зовнішніх стратегічних факторів на діяльність

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Економічні	0,3	3	0,9
Політичні	0,2	2	0,4
Технологічні	0,4	3	1,2
Соціальні	0,1	1	0,1
Разом	1,0	-	2,6

Джерело: власна розробка

Як бачимо з отриманих даних в табл. 2.2 найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» мають технологічні та економічні фактори. В той же час, отримана середньозважена оцінка 2,6 показує що реакція ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» мають такі зовнішні фактори: рівень цін на продукцію та впровадження інноваційних технологій.

В табл. 2.3 проаналізуємо вплив факторів, які найбільше впливають на конкурентоздатність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Таблиця 2.3

Розрахунок впливу факторів середовища, що впливають на

конкурентоздатність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Фактори	Вплив фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
1.Постачальники	Даний фактор має слабкий вплив, так як компанія має довгострокові контракти	0,1	2	0,2
2.Конкуренти	Основними конкурентами є ОТП Лізинг, Кредобанк, Адванс Лізинг. Вплив даного фактору є значним	0,4	5	2,0
3.Персонал	Висока плинність персоналу суттєво впливає на імідж компанії	0,4	5	2,0
4.Керівництво	ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є приватною власністю тому, керівництво зацікавлене у отриманні максимального прибутку та розширенні частки ринку	0,1	3	0,3
Разом	-	1	-	4,5

Джерело: власна розробка

Як бачимо з отриманих даних в табл. 2.3, з зазначених факторів найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» має персонал та конкуренти, загальна середньозважена оцінка впливу факторів впливу на конкурентоздатність складає 4,5, що вказує на значний вплив визначених факторів на діяльність досліджуваного підприємства.

SWOT аналіз ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» проведемо в табл. 2.4.

Проблеми, які впливають на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», це проблеми, пов'язані із внутрішньою політикою держави: збільшення цін на енергоносії, поглиблення платіжної кризи в Україні, нестабільність валютного курсу, зростання цін, коливання купівельної спроможності населення при нестабільній фінансовій ситуації у державі, сезонність попиту та виробництва, велика конкуренція на ринку збуту. Послаблення ролі держави у розвитку аграрної сфери, порушення цінової політики, нерозвиненість ринкових відносин в сфері виробництва мають значний негативний вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ». Також істотними проблемами, що впливають на діяльність є зміни в податковому законодавстві. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень доволі значна.

Певний вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» мають фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні фактори. До головних комерційних ризиків на внутрішніх ринках слід віднести: конкуренцію, діяльність законодавчих та виконавчих органів влади. До головних проблем, які впливають на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» на зовнішніх ринках слід віднести: високу конкуренцію; цінову нестабільність; зміни законодавства (введення нових правил, зміни функціонування дозвільної системи, тарифне та податкове законодавство); антидемпінги.

Таблиця 2.4

SWOT аналіз ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Постійне збільшення продуктового портфелю Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання	Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей із постачальниками, але це є звичним для даного роду діяльності
Можливості	Загрози
Поліпшення платоспроможності клієнтів і зростання споживання Впровадження нових технологій для розширення послуг Підвищення операційної ефективності за допомогою впровадження новітніх технологій Розширення каналів дистриб'юції	Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення компанії і коливаннями курсу валют Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування Зміни у законодавстві

Джерело: власна розробка

Основними конкурентами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є ОТП Лізинг, Кредобанк, Адванс Лізинг. Відмінність між лізинговими компаніями в умовах кредитування, якості сервісу та ціновій політиці, проте з врахуванням карантинних обмежень та суттєвого зниження платоспроможності конкуренція на лізинговому ринку нині виражена досить сильно.

Таким чином, найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» мають технологічні та економічні фактори. В той же час, отримана середньозважена оцінка 2,6 показує що реакція ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» мають такі зовнішні фактори: рівень цін, нестабільність політичного та економічного становища України.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» завжди диверсифікує лізинговий портфель за галузями. Компанія намагається залучати клієнтів з різних сегментів і тим самим

врівноважувати портфель: від вживаних легкових автомобілів до нових комбайнів, від дешевих МТЗ до дорогих нових чотиривісних самоскидів. Фокус на високорентабельний і швидко зростаючий сегмент мікро-,малого та середнього бізнесу дозволив ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» розширити і диверсифікувати клієнтську базу.

У 2021 році ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» планує налагодити співпрацю з виробниками малосильних тракторів для малих та мікро фермерських господарств.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» зарекомендував себе як надійний партнер з бездоганною кредитною історією. Обсяг робочого капіталу оптимально забезпечує поточні виробничі потреби компанії. Одним із шляхів покращення ліквідності може бути збільшення частки власних обігових коштів та відповідного зниження частки запозичених коштів у джерелах формування обігових коштів.

Отже, ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» має більш ніж десятирічний досвід роботи на ринку лізингових послуг та ї надалі активно збільшує обсяги діяльності, працюючи у всіх регіонах країни. Основним напрямом діяльності Компанії є надання повного спектру послуг з фінансового лізингу в Україні. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» надає фінансування на придбання нової та вживаної техніки для підприємств мікро, малого та середнього бізнесу, приватних підприємців та фізичних осіб. Лізинговий портфель складається з високоліквідної техніки, а саме: вантажної техніки, будівельної техніки, сільськогосподарської техніки іноземного виробництва та легкових автомобілів. На фінансовий лізинг припадає весь обсяг діючого портфелю підприємства. Істотними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є нестабільність економічних умов, а також недосконалість та застарілість норм, що регулюють діяльність лізингової компанії, існує необхідність приведення законодавство у відповідність з сучасними практиками та кращим світовим досвідом. Також є необхідність усунення суперечливих дефініцій та тлумачень, усунення колізій між загальним цивільним

та специфічним фінансовим законодавством, створення необхідних умов для залучення через механізм лізингу інвестицій, а також покращення державного регулювання лізингової діяльності.

2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства

Компанія за роки роботи має бездоганну репутацію на фінансовому ринку як надійний фінансовий партнер для банків, інвесторів і партнерів. ТОВ «ЕСКА Капітал» не належить ні до однієї банківської групи, будучи незалежною стійкою компанією.

Особливістю компанії є застосування інноваційного підходу для оцінки клієнтів – власна скорингова система та індивідуальна оцінка застави, яка враховує українські реалії, дозволяє скоротити терміни прийняття рішення щодо фінансування до однієї години, а термін видачі техніки зведений до трьох днів. Компанія фінансує вживану техніку (в деяких випадках віком до 20 років).

ТОВ «ЕСКА Капітал» розвиває сегмент фінансування малого та середнього бізнесу через програми зростання для:

- фермерських господарств – фінансування вживаної техніки, фінансування посівної та інших потреб;
- перевізників, транспортні та логістичні компанії – підбір і придбання б/у техніки, в тому числі з Європи в найкоротші терміни з мінімальним пакетом документів;
- надання в лізинг нових і б/у легкових автомобілів для клієнтів, які шукають краще фінансове рішення для бізнесу.

Компанія має високий кредитний рейтинг. Факторами, які сприяють підвищенню рейтингів «ЕСКА Капітал», є:

- стійкі ринкові позиції лізингової компанії «ЕСКА КАПІТАЛ», як одного з лідерів в сегменті фінансового лізингу в Україні;

- структура лізингового портфеля: на три сегменти (будівельна, вантажна і сільськогосподарська техніка) припадає близько 85% всього портфеля, які, незважаючи на загострення епідеміологічної ситуації в країні і наростання кризових явищ в економіці, продовжують стабільно функціонувати, що в свою чергу нівелює можливі ризики зниження ділової активності і платіжної дисципліни основних контрагентів;

- збалансованість активів і пасивів за строками до погашення;
- прибуткова операційна діяльність протягом останніх років;
- інформаційна відкритість підприємства.

Валюта балансу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» дорівнювала 296 009,0 тис. грн. на 31.12.2020 року. Істотне зростання у період 2016-2020 рр. у 4,6 разів було забезпечено дебіторською заборгованістю (збільшення кількості діючих договорів лізингу) та, відповідно залученням позикових ресурсів (банківські кредити), а також зростанням власного капіталу (прибуткова діяльність).

Основними джерелами формування активів підприємства виступали: власний капітал – на 25%, позикові та залучені ресурси – на 75%. Власний капітал підприємства дорівнював 74 687,0 тис. грн. (зростання у 5,6 разів за рахунок прибуткової діяльності) та був сформований, переважно зареєстрованим капіталом та нерозподіленим прибутком. Позикові та залучені ресурси підприємства практично повністю було представлено коштами, які надійшли у рамках діючих договорів, укладених з комерційними банками – 176 489,0 тис. грн. (60% активів), а також коштами від розміщення відсоткових облігацій власного випуску – 26 558,0 тис. грн. (9%).

Операційна діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» у періоді, що аналізувався, була частково забезпечена власним капіталом, 51% активів припадало на більш ліквідні активи – грошові кошти на рахунках, поточна товарна дебіторська заборгованість. Проте, в умовах наявності суттєвого обсягу фінансових зобов'язань рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування

залишається високим, що є досить типовим для лізингових компаній України, які активно використовують банківські кредити у поточній діяльності.

Таблиця 2.5

Фінансові показники ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Основні балансові показники, тис. грн.					
Активи	64 111	91 386	190 409	196 607	296 009
Основні засоби	1 113	5 613	6 195	3 356	3 780
Довгострокова дебіторська заборгованість	19 015	26 607	78 939	58 040	110 427
Запаси	6 827	1 618	6 518	12 964	8 290
Дебіторська заборгованість за товари, роботи	31 873	47 860	81 856	98 022	138 435
Грошові кошти	888	2 212	3 091	4 847	12 148
Власний капітал	13 450	24 118	37 602	53 707	74 687
Кредити банків	27 786	53 187	79 360	106 854	176 489
Кредиторська заборгованість за товари, роботи	1 479	57	52	486	5 452
Інші поточні зобов'язання	15 739	10 761	6 551	3 944	2 809
Основні показники операційної діяльності, тис. грн.					
Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід	108 597	117 696	217 905	175 338	348 708
Операційний прибуток (збиток)	(6 461)	26 900	39 172	55 740	69 129
Чистий прибуток (збиток)	8 732	10 912	13 484	18 186	26 360
Рентабельність діяльності, %	8	9	6	10	8

Джерело: фінансова звітність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» на протязі всього аналізованого періоду була прибутковою, так, чистий прибуток за 2020 рік склав 26 360,0 тис. грн. Додатні результати було забезпечено перш за все основною діяльністю, а саме надходженнями від фінансового лізингу. Вищезазначені чинники обумовили стабільний рівень основних показників рентабельності (табл. 2.6).

За підсумками 2020 року, чисті грошові потоки від операційної діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» мали від'ємне значення на рівні (-) 3 497,0 тис. грн., що було зумовлено перш за все витратами на оплату товарів, робіт, послуг (слід

зазначити позитивну динаміку суттєвого скорочення від'ємного значення цього показника). Операційну та інвестиційну діяльність було профінансовано переважно за рахунок фінансової діяльності (залучення позикових ресурсів).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Динаміка 2020/2019 (+/-)
Рентабельність діяльності, %	16,4	8,0	9,3	6,2	10,4	7,6	↓ 2,8 в. п.
Валова рентабельність, %	3,9	0,4	0,4	0,3	0,2	1,7	↑ 1,5 в. п.
Операційна рентабельність, %	-*	-*	22,9	18,0	31,8	19,8	↓ 12,0 в. п.

*показник має від'ємне значення

Джерело: показники розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» активно використовує у поточній діяльності позикові ресурси, залучені в комерційних банках. Структура досить диверсифікована та представлена широким спектром установ. Станом на 11.02.2021 р. сумарна заборгованість підприємства за кредитами складала 144 301,8 тис. грн. (на 07.12.2020 р. – 176 681,9 тис. грн.).

Заборгованість практично у повному обсязі номінована у національній валюті. Всі кредити комерційних банків є забезпеченими, заставою виступають с/г техніка, автомобілі, спецтехніка, інші транспортні засоби.

Графік погашення зобов'язань підприємства перед комерційними банками є досить збалансованим та корелюється з графіком надходження платежів за лізинговими угодами на 2021-2023 рр. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» завжди дотримується усіх графіків погашення зобов'язань за банківськими кредитами та станом на 31.12.2020 року не має простроченої заборгованості.

Показники фінансової незалежності та автономії ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за період, що аналізується, характеризувались в цілому позитивною динамікою, що

було забезпечено прибутковою операційною діяльністю. Показник EBITDA, протягом 2016-2020 рр. постійно зростає, обсяг, розрахований за останні 12 місяців, становив 71 028,0 тис. грн. (+20% у порівнянні з показником на 31.12.2019 р. - викликане зростанням операційних надходжень) (табл. 2.7).

При цьому слід зазначити, що паралельно чистий борг ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» також зростає (у т. ч. за рахунок залучення позикових ресурсів для розширення діяльності). Станом на 31.12.2020 р. співвідношення чистого боргу та EBITDA становило 2,7 (станом на 31.12.2019 – 2,2), що свідчить про помірно високий рівень боргового навантаження. Рівень покриття фінансових витрат (обслуговування боргу) за рахунок операційних надходжень становив 1,9 – достатній рівень.

Таблиця 2.7

Основні показники боргового навантаження ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт фінансової незалежності, %	21,0	26,4	19,8	27,3	25,2
Чистий робочий капітал, тис. грн.	-6 682,0	-8 319,0	-47 685,0	-7 853,0	-50 437,0
Коефіцієнт фінансової автономії, %	26,5	35,9	24,6	37,4	33,7
EBITDA, тис. грн. (за останні 12 міс.)	17 835,0	28 093,0	42 584,0	58 797,0	71 028,0
Чистий борг, тис. грн.	26 898,0	60 400,0	137 834,0	128 317,0	190 899,0
Співвідношення чистого боргу та EBITDA	1,5	2,2	3,2	2,2	2,7
Покриття фін. витрат опер. надходженнями	-	1,6	1,8	1,9	1,9

Джерело: показники розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Організація ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» так як і рідкість знаходиться на середньому рівні. Компанія використовує аналогічні ресурси порівняно з конкурентами. У період карантину частина персоналу була переведена на віддалену роботу, і станом на 01.01.2021 році чисельність персоналу складає 42 особи. Активно використовується BankID, загалом організовано дистанційна робота з позичальниками. Рідкість конкурентних переваг полягає у відсутності фінансування компанії з державного бюджету, відмова участі у тендерах, також ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» активно співпрацює з навчальними закладами [1].

В той же час, досить низьку оцінку має «трудність імітації», що пов'язано зі схожістю продуктового портфелю компанії з конкурентами. Для прикладу ОТП Лізинг та Кредобанк мають значно більший обсяг фінансових ресурсів, і відповідно більше можливостей для кредитування позичальників, проте у конкурентів у контракті обумовлюються умови індексації кредиту у разі коливання валютного курсу, а у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» прив'язка до валюти відсутня.

В той же час, ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» зуміла випустити облігації, у чому і є конкретна перевага у даному компоненті, але для підвищення неповторності необхідно розширювати продуктову лінійку та змінювати умови співпраці з позичальниками.

В табл. 2.8 проведемо більш детальний VRIO аналіз внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

До ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» зазвичай звертаються малі та мікро фермерські господарства, але у період карантину 2020 року за кредитуванням звертались і більш великі аграрні підприємства, тому що у банках стало важче отримати фінансування, тому всі шукають джерела диверсифікації позик.

Середня вартість угоди в межах 1,5 млн.грн. була у 2020 році. Термін погашення від 1 до 5 років. Карантин також оголив кризу у медичній сфері. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» й до цього отримували заявки на медичне обладнання, наразі

їх кількість зросла. Якщо 2019 року було близько 10 заявок за весь рік, то у 2020 році лізингова компанія вже отримала 40[1]. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» навіть уклали лізингові контракти для декількох компаній, але це обладнання для компанії не притаманне. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» задовольнила тільки постійних і надійних клієнтів у цьому новому для компанії сегменті. Зараз люди шукають різні ніші, де можна заробляти. Банківські депозити перестали приносити відчутний дохід. Тому бізнес почав інвестувати у все, що може приносити прибуток в сьогоденних умовах.

Таблиця 2.8

VRIO аналіз внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

	Цінність	Рідкість	Трудність імітації	Організованість
Фінансові ресурси	Компанія має достньо власних ресурсів	Співпраця з навчальними закладами	Працюють дистанційно	Для платежів використовують BankID
Людські ресурси	Нестача кваліфікованих кадрів			Працюють дистанційно
Матеріальні ресурси	Власні джерела	Принципово не працюють з бюджетними коштами	Цінні папери	Кредити в гривні без прив'язки до курсу валют
Нематеріальні ресурси	Високий кредитний рейтинг			Помірно високий рівень боргового навантаження

Джерело: власна розробка

Попит на техніку зазвичай зростає з кінця зими. Беруть все: сіялки, трактори, оприскувачі, також є попит на комбайни. В 2020 році аграрії почали купляти більш якісну та нову техніку. Якщо раніше заявки були на 20-річну техніку, то зараз, якщо беруть споживану техніку — це максимум 4-5 років. Плюс намагаються взяти із сучасним обладнанням – автопілоти й навігатори, сьогодні нові технології дуже важливі для фермерів. Також є попит на обладнання щодо виробництва харчової продукції.

Лізингова компанія співпрацює і з навчальними закладами.

Так, співпраця ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» та Іллінецького державного аграрного коледжу почалася ще з 2008 року, за цей довгий час коледж придбав 18 одиниць техніки: сівалки, обприскувачі, трактори, компактомат, сушарку, плуг оборотний, автомобіль та багато іншого. Близько 80% всієї техніки коледжу придбанні завдяки ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ». Вигідні умови лізингу забезпечують успішну діяльність навчального закладу, тому коледж має змогу поповнювати свій технопарк 1–2 рази на рік потрібною одиницею техніки.

Коледж платить 16% річних, при цьому отримує техніку на руки від початку, платить 30% від її вартості і все, залишок виплачує протягом зазначеного строку (3 роки). Важливим є те — що техніка ці три роки є у коледжу і її експлуатують та паралельно ведуть за неї розрахунок. Але техніка використовується не тільки для практичних навичок студентів, а й вирощування зернових культур для продажу — це складова позабюджетних коштів, виручені кошти йдуть на забезпечення діяльності коледжу. Техніку має в наявності близько 800 га землі, які потрібно обробляти, доглядати та вирощувати зернові культури, а для напрямку тваринництва треба вирощувати корма [2].

Завдяки ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» коледж має змогу показувати та навчати студентів на якісній техніці та це в майбутньому допоможе випускникам вибрати гарну техніку для свого бізнесу. Для коледжа дана співпраця є вигідною, бо на жаль не завжди можна розраховувати на державу.

Більшість випускників — це діти фермерів, які ведуть свою сімейну справу в декілька поколінь. Тому вони вибирають навчання в аграрному коледжі, задля здобуття практичних навичок та якісної освіти. Після отримання досвіду в технікумі випускники коледжу створюють свої фермерські підприємства та ведуть свою справу, в основному випускники створюють господарства на базі паїв родичів. І їх справа потребує використання спетехніки. Наразі найбільшою ціллю коледжу є придбання комбайну. Іллінецький державний коледж планує розширити

свій парк техніки, бо кількість спеціальностей зростає і студенти повинні мати практику на новій, якісній техніці.

Навчальний заклад кожен рік поповнює свій парк техніки завдяки ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ». В 2020 році коледж придбав змішувач для кормів для ведення тваринництва, сівалку та сушарку зернову.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» почали працювати за принципом банків без відділення, ще коли це не було «мейнстрімом». У 2010 році пробували відкривати відділення, але зрозуміли, що це неефективно. Зараз в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є офіс у Києві. Фізично клієнти до карантину до офісу приходили нечасто. Наприклад, коли фермер знаходиться навіть не у Вінниці, а у Вінницькій області, то це ще додатково 150 кілометрів. Йому не зручно їхати для підпису договору до Вінниці, що й казати про Київ. Тому він надсилає документи, й ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» їх оцінює, дає рішення та підписує договір. Зараз BankID дуже сильно допомагає. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» навчає клієнтів використовувати електронний підпис. Коли компанія починала працювати, у багатьох клієнтів не було навіть електронної пошти, а зараз наш аграрій може дати фору просунутим айтишникам. Щодо офіційних вимог, то ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» попіклувалися над безпекою працівників на період карантину, тепер у офісі є в наявності антисептики, маски та медичні рукавички. Але з початку карантину до ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» жоден з клієнтів не приходив, все працює дистанційно.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» нещодавно ввели продукт — зворотний лізинг на нерухомість. Існує великий попит на фінансування на великі суми на строк 3-5 років. Фінансування під заставу нерухомості може дати «довгі гроші» ринку, і ці гроші будуть дешевшими, цей продукт наразі почав користуватися попитом. І об'єм видачі грошей під неї може бути більшим, ніж під комбайн чи трактор. Лізингова компанія два роки тому, у 2018 році випустила корпоративні облігації, які користуються попитом на фінансовому ринку, адже ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» має стабільний високий кредитний рейтинг.

Однією з головних конкурентних переваг ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є видача кредитів у національній валюті – гривні без прив'язки до курсу валют, на відміну від конкурентів.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» принципово не працює з державою. Тому що, як правило, потім приходять всі контролюючі органи, які тільки можна уявити, і намагаються знайти помилки. Всі вважають, якщо компанія працює з бюджетними грошима, то обов'язково є корупція. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» не фінансує бюджетні організації та не бере участь в тендерах чи інших державних програмах. У ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» були клієнти, які ходили за державним кредитуванням «5-7-9». Жоден з них не отримав цих кредитів, хоча вони відповідають всім вимогам по цих програмах.

Зараз при відсутності розвиненого ринку, кращий інструмент – це корпоративні облігації.

Корпоративні облігації випускаються юридичними особами для фінансування своєї діяльності. Інвестори ж, купуючи такі облігації, фактично дають компанії в борг під відсотки.

Такий інструмент дозволяє компаніям диверсифікувати джерела запозичень, залучати фінансування дешевше, ніж пропонують банки, а також брати позики на тривалий період з можливістю до завершення строку виплачувати лише відсотки, а не тіло запозичення.

Серед тих, хто випускає корпоративні облігації, також вітчизняні банки. При цьому ставки за облігаціями вищі, ніж відсотки, за депозитами в тих самих установах. Приміром, доларові облігації Укрексімбанку можна купити з доходністю у 8% річних. А ставка за доларовим депозитом в цьому ж банку становить лише 2,1% річних.

Як пояснюють експерти, облігації мають кілька переваг: у них довший строк погашення і вони дозволяють швидше отримати необхідну суму. До того ж

існують нормативи та вимоги Нацбанку щодо розміру пасивів та вкладів населення. Кошти ж, залучені через облігації, під ці вимоги не потраплятимуть.

Але компанії, що вирішила розмістити цінні папери, необхідно пройти перевірку регулятора – Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Витрат потребує сам процес випуску облігацій і інформаційна підтримка.

Протягом січня-травня 2021 року (згідно останнього звіту НКЦПФР) зареєстровано 40 випусків облігацій підприємств на суму 14,36 млрд грн. Порівняно з аналогічним періодом 2020 року, обсяг зареєстрованих випусків облігацій підприємств збільшився на 11,6 млрд грн.

30 листопада 2020 року розміщення провели ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» і ТАС-Логістик. Термін погашення облігацій обох компаній — 5 років, а дохідність у перших становить 17%, а у других – 16,5% річних. Також 1 грудня 2020 року черговий випуск своїх облігацій провела Альфа-Лізинг. Дохідність за цими цінними паперами дещо скромніша – 13% річних. Крім цього зараз можна придбати облігації РУШ (компанії належить мережа магазинів EVA) з дохідністю 14,5% і Бест лізинг — за ними платять 15% річних.

Однак, такий рівень дохідності — ще не межа. На облігаціях Cardservice можна заробити від 25% річних, а термін погашення — від 3 місяців до 1 року. Облігації Укрексімбанку дають 8% дохідності в доларах США.

Раніше ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» робила випуск корпоративних облігацій, який виявився успішним і затребуваним серед інвесторів. Зараз впритул підійшли до наступного випуску. А швидше за все, з огляду на інтерес інвесторів, то і серії випусків.

І якщо при першому випуску (а це був один з перших ринкових випусків корпоративних облігацій за 10 років) задача ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» була знову представити ринку цей інструмент і повернути інтерес до нього і віру. То зараз ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» хоче донести інвесторам, що можна орієнтуватися не

тільки на ставку прибутковості, але і на той позитивний мультиплікатор, який може призвести інвестиція.

Довгострокове інвестування, доступність якого обмежена в Україні, особливо для малих і середніх підприємств – дасть можливість підприємствам закуповувати енергоефективне обладнання і модернізувати техніку. Зменшувати викиди вихлопних газів, і зменшувати втрати врожаю.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» вже кілька років вибудовує свою роботу відповідно до принципів сталого розвитку. Інвестуючи не тільки в розвиток дрібного бізнесу, а й сприяючи розвитку місцевих громад. Проявляючи турботу про фінансову грамотність підприємців, розповідає як бізнес може надавати позитивний вплив на навколишній світ. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» допомагаємо екології стати краще, надаючи фінансування на оновлення парку техніки, садить дерево за кожен підписаний договір лізингу.

До 2025 року ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» планує суттєво зменшити обсяг вихлопів, шляхом вжиття заходів щодо запобігання їх утворення і їх скорочення.

Сільське господарство є одним з основних секторів, залучених в глобальні дебати про зміну клімату. В Україні понад 80% парку техніки є застарілим і для того, щоб наздогнати Європу, потрібно щорічно інвестувати близько \$ 2,5-3 в його модернізацію. Через брак нової техніки наша країна щорічно недолічується понад 6 млн тонн зерна. Додамо сюди проблеми з ефективністю в тваринництві.

Ще одна важлива мета сталого розвитку – гідна робота і економічне зростання. Саме тому співробітники повинні мати рівні можливості кар'єрного росту незважаючи на стать/ орієнтацію / погляди. Для клієнтів ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» забезпечує рівний доступ до фінансування, створюючи робочі місця, забезпечуючи роботу системи соціального захисту за рахунок податків.

Слід також впроваджувати освітню систему для своїх співробітників, клієнтів і партнерів. Компанія повинна бути зацікавлена в розвитку не тільки

свого безпосереднього персоналу, а й тих фахівців, які задіяні в роботі з послугами компанії.

Підтримуючи реалізацію довгострокової стратегії, ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» зможе забезпечити стабільну економіку і подальше економічне зростання, який є структурним джерелом фінансових доходів для будь-якого довгострокового інвестора.

Отже, конкурентними перевагами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є співпраця з навчальними закладами, високий кредитний рейтинг, достатність власних фінансових ресурсів, відсутність прив'язки кредиту до коливання валют та рівня інфляції, випуск корпоративних облігацій, дистанційна співпраця, точніше відсутність фізичного контакту, що особливо актуально в умовах карантину. В той же час, можливостями розвитку ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є підвищення кваліфікації персоналу, розширення продуктового портфелю, активна маркетингова політика по поліпшенню впізнаваності бренду лізингової компанії. Для поліпшення неповторності компанії необхідно вдосконалювати умови співпраці з позичальниками.

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів діяльності підприємства в умовах невизначеності

Сенс діяльності сучасних промислових підприємств складається, з одного боку, в тому, щоб оперативно задовольняти постійно мінливий попит на продукцію, конкурентну за ціною, якістю та термінами використання, а з іншого - отримати при цьому необхідний для власного розвитку розмір прибутку.

Як було нами визначено у попередньому розділі з внутрішнього середовища можливостями розвитку компанії ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може бути розвиток персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, підвищення популярності бренду компанії.

Із зовнішніх факторів найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» мають технологічні, законодавчі та економічні фактори. Найбільша можливість лізингової компанії у зменшенні технологічного фактору, так як і загроза так і реакція підприємства, що пов'язано зі значними осучасненням продукції, розширення продуктового портфелю, активна маркетингова політика по поліпшенню впізнаваності бренду лізингової компанії. Для поліпшення неповторності компанії необхідно вдосконалювати умови співпраці з позичальниками.

Здатність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, в тому числі оперативно реагувати на потреби споживачів, характеризується рівнем розвитку ринкового потенціалу підприємства. На відміну від інших потенціалів (виробничого, економічного, трудового) ринковий потенціал, на наш погляд, складніше контролювати, так як він більшою мірою залежить від стану зовнішнього середовища. Тому, з огляду на притаманну

зовнішньому середовищі вітчизняних фінансових компаній невизначеність і мінливість, передбачається важливим для визначення правильних шляхів розвитку і нарощування ринкового потенціалу аналізувати також фактори зовнішнього середовища.

Прикладом такого аналізу є оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища за допомогою матриці І. Ансоффа.

Так, всі чинники розбиваються на три групи:

1. Виробництво і технології:

1.1. Перебої з поставками обладнання від постачальників.

1.2. Впровадження конкурентом нової технології.

1.3. Платоспроможність організацій-покупців.

2. Ринки збуту і споживачі:

2.1. Сезонність попиту.

2.2. Наявність в галузі сильних конкурентів.

2.3. Можливість виходу на інші ринки.

3. Вплив держави і суспільства:

3.1. Стабільність політичної та економічної ситуації в країні.

3.2. Мита на ввезення обладнання.

3.3. Коливання облікової ставки та рівня інфляції.

Далі наше завдання полягає в тому, щоб вибрати з кожної групи, фактор зовнішнього середовища, який має найбільший вплив на досліджувану компанію, тобто найбільш важливий.

Кожен фактор оцінюється за ступенем звичності, темпу змін і передбачуваності майбутнього згідно матриці (бал від 0 до 5, зі збільшенням балів ступінь нестабільності зовнішнього середовища зростає). Результати оцінки ступеня нестабільності факторів зовнішнього середовища ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка ступеня нестабільності факторів зовнішнього середовища ТОВ
«ЕСКА КАПІТАЛ»**

Фактор	Ступінь нестабільності	Вага показника
1	2	3
Група факторів «Виробництво і технології»		0,32
Впровадження конкурентом нової технології	За ступенем звичності подій – в межах екстраполяції досвіду (1,5 бала). Темп зміни швидше, ніж реагує фірма (4,5 бала). За передбачуваності майбутнього – частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{1,5 \cdot 4,5 \cdot 3,5} = 2,87$	0,34
Перебої з поставками обладнання від постачальників	За ступенем звичності подій – в межах екстраполяції досвіду (1,8 бала). Темп зміни швидше, ніж реагує фірма (4,0 бала). За передбачуваності майбутнього – частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{1,8 \cdot 4,0 \cdot 3,5} = 2,93$	0,38
Платоспроможність організацій –покупця	За ступенем звичності зміни – вимірюється в межах екстраполяції досвіду (2 бали). По темпу змін – зміна порівняно з реакцією підприємства (2,5 бала). За передбачуваності майбутнього – передбачувано (2,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2 \cdot 2,5 \cdot 2,5} = 2,32$	0,28
Ступінь нестабільності факторів даної групи: $0,34 \cdot 2,87 + 0,38 \cdot 2,93 + 0,28 \cdot 2,32 = 2,74$		
Група факторів «Ринки збуту і споживачі»		0,33
Сезонність попиту	За ступенем звичності подій - звичні (0,8 бала). Темп зміни - швидше, ніж реагує фірма (4 бали). За передбачуваності майбутнього - частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{0,8 \cdot 4 \cdot 3,5} = 2,24$	0,33
Наявність в галузі сильних конкурентів	За ступенем звичності зміни - можна виміряти в межах екстраполяції досвіду (2 бали). По темпу змін - швидше, ніж реагує підприємство (4,5 бала). Передбачуваність майбутнього - часткова передбачуваність (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2 \cdot 4,5 \cdot 3,5} = 3,16$	0,40

Продовження таблиці 3.1

Можливість виходу на інші ринки	За ступенем звичності подій - в межах екстраполяції досвіду (1,5 бала). Темп зміни - порівняємо з реакцією фірми (2,5 бала). За передбачуваності майбутнього - частково передбачувані (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{1,5 \cdot 2,5 \cdot 3,5} = 2,36$	0,27
Ступінь нестабільності факторів даної групи: $0,33 \cdot 2,24 + 0,4 \cdot 3,16 + 0,27 \cdot 2,36 = 2,64$		
1	2	3
Група факторів «Вплив держави і суспільства»		0,35
Стабільність політичної та економічної ситуації в країні	За ступенем звичності - в межах екстраполяції досвіду (2,5 бала). По темпу зміни - темп зміни порівняємо з реакцією підприємства (3 бала). Передбачуваність майбутнього - часткова передбачуваність (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2,5 \cdot 3 \cdot 3,5} = 2,97$	0,37
Мита на ввезення обладнання	За ступенем звичності зміни – вимірюється в межах екстраполяції досвіду (2 бала). По темпу змін – зміна порівняно з реакцією підприємства (2,5 бала). За передбачуваності майбутнього – передбачувано (2,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{2 \cdot 2,5 \cdot 2,5} = 2,32$	0,26
Коливання облікової ставки та рівня інфляції	За ступенем звичності зміни - зміна звична для підприємства (0,5 бала). По темпу зміни - зовнішнє середовище змінюється повільніше, ніж реагує підприємство (1,5 бала). Передбачуваність майбутнього - часткова передбачуваність (3,5 бала). Ступінь нестабільності даного чинника: $\sqrt[3]{0,5 \cdot 1,5 \cdot 3,5} = 1,38$	0,37
Ступінь нестабільності факторів даної групи: $0,37 \cdot 2,97 + 0,26 \cdot 2,32 + 0,37 \cdot 1,38 = 3,02$		
Інтегральний показник рівня нестабільності зовнішнього середовища: $0,32 \cdot 2,74 + 0,33 \cdot 2,64 + 0,35 \cdot 3,02 = 2,805$		

Джерело: власна розробка

Найвищий ступінь нестабільності зовнішнього середовища показав фактор конкуренції, якими є ОТП Лізинг, Кредобанк, Адванс Лізинг, які мають значний обсяг власного капіталу на відміну від досліджуваної компії, яка навпаки, для ведення діяльності користується банківськими кредитами.

Загалом, отримані три значення факторів використовуються для визначення інтегрального показника ступеня нестабільності зовнішнього середовища, який в нашому випадку дорівнює 2,805, що свідчить про середній рівень нестабільності зовнішнього середовища, в якому функціонує досліджувана лізингова компанія. Тому рекомендованою системою управління підприємством є стратегічне управління, в основі якого повинні бути пошук і вироблення нових рішень, що дозволяють підприємству стати більш стійким гравцем на ринку, виявляти більшу ринкову активність вихід на інші регіональні ринки, розширення асортименту, дилерської мережі, пошук покупців і всім цим має займатись відділ маркетингу який відсутній в компанії, а просування товару покладено на відділ збуту.

За результатами аналізу наведемо зведену таблицю, що враховують найбільш впливові фактори конкурентного середовища. Це фактори, які обумовлюють стратегічну проблему лізингової компанії та її стратегічні можливості. Оперування із цими факторами має реалізовувати головну ідею оптимального управління – використання енергії активних суб'єктів та сил конкурентних переваг. Потрібно також враховувати синергізм діючих чинників конкурентного середовища.

По споживчому середовищу найбільший вплив має якість товарів, яка і впливає на вибір споживача, тому що якість включає як технічні характеристики так і ефективність товару що відповідає функціональному призначенню – проведенню господарської діяльності (наприклад, фермерським господарствам веденню сільськогосподарських робіт).

Для збільшення частки ринку ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» має впровадити розширити продуктивний портфель, щоб зменшити витрати, і відповідно збільшити прибуток. Компанії необхідно розвивати торговий маркетинг, що дозволить збільшити обсяги реалізації продукції та поліпшити унікальність позиціонування.

Фактори загроз та можливостей ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Фактори загроз та можливостей ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

№ п/п	Фактор	Вага показника	Загроза	Можливості
1	2	3	4	5
Макросередовище				
1.	Технологічні	0,4	Поява товарів –замінників, нових технологій	Використання інновацій
2.	Економічні	0,3	Коливання курсу валют, високий рівень інфляції	Переведення вільних коштів у фінансові інвестиції
3	Політичні	0,2	Зміна влади, лобізм	Страховання від політичних ризиків
4	Соціальні	0,1	Зменшення населення, зниження платоспроможності	Розширення асортименту за рахунок дешевих товарів
Фактори споживчого середовища				
5	Інновації	0,3	Погіршення технічних характеристик	контроль
6	Якість	0,3	Збільшення браку	контроль
7	Безпека	0,2	Погіршення якості	контроль
8	Фінанси	0,2	Погіршення платоспроможності	контроль
Фактори конкурентного середовища				
9	Частка ринку	0,25	Зменшення частки за рахунок нових конкурентів	Впровадження інновацій
10	Ціна	0,2	Демпінг ціни конкурентами	Гасло: висока ціна –запорука якості
11	Асортимент	0,05	Поява нових видів обладнання	Розширення продуктового портфелю
12	Доступ до каналів розподілу	0,07	Зменшення оптових покупців	Вихід на ринки інших регіонів
13	Торговий маркетинг	0,05	Відсутність стратегії	Розробка стратегії
14	Репутація виробника	0,15	Збільшення браку, погіршення якості	Контроль продукції
15	Рівень лояльності до бренду	0,05	Втрата репутації	Використання голограми, OR коду
16	Унікальність позиціонування	0,15	Поява товарів аналогів	Контроль якості та асортименту
17	Маркетинговий бюджет	0,03	Зменшення витрат на рекламу	Реклама в інтернеті
Фактори середовища постачальників				
18	Комплексність	0,3	Порушення компактності постачань	Довгострокові контракти
19	Якість	0,2	Зниження якості	Штрафи до постачальників

Продовження таблиці 3.1

20	Сертифікація	0,15	Відсутність сертифікатів	Контроль
21	Ціна	0,15	Збільшення ціни	Фіксована ціна
22	Умови поставок	0,2	Погіршення умов поставок	Довгострокові контракти
Фактори середовища посередників				
23	Обсяг товару	0,4	Зменшення обсягів	Пошук інших покупців
24	Платіжна дисципліна	0,2	Збільшення боргів	Контроль боргів
25	Знижка	0,15	Прохання збільшення знижки	Довгострокові контракти
26	Доставка товару	0,15	Зміна умов доставки	Довгострокові контракти
27	Форма оплати	0,1	Збільшення оплати після реалізації	Довгострокові контракти
Фактори контактної аудиторії				
28	Зворотній зв'язок	0,4	Відсутність	Налагодження контактів
29	Наявність повної інформації	0,2	Неправдива інформація	Проведення круглих столів, інфорційних днів
30	Масштаб діяльності	0,1	Зменшення	Пошук компромісів
31	Ранг контактної аудиторії	0,3	Погіршення стосунків	Пошук компромісів

Джерело: власна розробка

Основними постачальниками обладнання є дилерські компанії з Італії, Німеччини, Польщі та Латвії через фірми –посередники з якими укладено довгостроковий контракт.

Найбільш впливовим фактором вибору постачальників є комплексність обладнання, якість та умови поставок. Основним фактором, що впливає на взаємовідносини з постачальниками є обсяг товару, від якого залежить і платіжна дисципліна. В залежності від обсягу торгіві посередники отримують значну знижку від 5 до 15% від вартості товару, знижка залежить також і від форми оплати: передоплата, під реалізацію чи часткова оплата. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» може зменшити обсяги товарів для одного посередника за умови поліпшення платіжної дисципліни.

Основними факторами, які впливають на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» при взаємодії з контактною аудиторією є зворотній зв'язок та ранг

контактної аудиторії(державний, регіональний. місцевий рівень), наявність повноти інформації та масштаб діяльності контактної аудиторії.

При цьому, найбільші загрози можуть виникнути при спілкуванні з аудиторією вищого рівня, що може вплинути на повноту інформації та зворотній зв'язок. Для нейтралізації даних факторів ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» необхідно влаштовувати інформаційні стенди для ЗМІ та жителів міста, підтримувати партнерські відносини з державними структурами.

Отже, проблемою ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» є відсутність відділу маркетингу, який аналізував би попит на ринку, досліджував вільні ринкові ніші, та виявляв резерви компанії для збільшення асортименту та обсягу товарів.

У зв'язку з низькою кваліфікацією персоналу існує загроза низької ефективності використання обладнання. тому необхідно підвищувати кваліфікацію кадрів, проваджувати тренінги та семінари, участь у виставках, використовувати різні види реклами, зокрема в інтернеті.

Наявність іноземних постачальників це звісно відомі бренди, але завдяки їм суттєво збільшується ціна обладнання, тому необхідно з імпортного обладнання перейти на вітчизняні, адже наші виробники вже навчились робити не гірше ніж за кордоном.

Виходячи із сформульованої проблеми, проведеного аналізу конкурентного середовища та діяльності ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» вкажемо, які елементи ринково-продуктової стратегії компанії не відповідають поточній ринковій ситуації (табл. 3.3).

Отже, проблемами стратегії ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» в умовах невизначеності є відсутність активної маркетингової стратегії, недостатнє використання інноваційних технологій, нестача кваліфікованих кадрів. Можливостями ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» є вихід на інші регіональні ринки, розширення продуктового портфелю, пошук інших покупців і всім цим має

займатись відділ маркетингу який відсутній в компанії, а просування товару покладено на відділ збуту.

Таблиця 3.3

**Відповідність ринково-продуктової стратегії ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ»
ринковій ситуації**

№	Елемент	В чому полягає проблема/невідповідність	Яким факторами це зумовлено
Ринкова стратегія			
1	Цільова аудиторія	Переважають малі та середні підприємства. невідповідність присутня	Обсягом закупок
2	Позиціонування	Товар для довгострокового використання. Невідповідність відсутня	
3	Конкурентна стратегія	Не розробляється. Обладнання надається в лізинг на 3-5 років. Невідповідність присутня	Низькою платоспроможністю покупців
Продуктова стратегія			
1	Товарна стратегія	Товарна стратегія є релевантною ринковій ситуації. Невідповідностей немає.	
2	Цінова стратегія	Невідповідність полягає в тому, що, зі збільшенням вартості імпорту обладнання, зросла собівартість реалізації, але цінова стратегія при цьому не коригувалася. Це призвело до падіння рентабельності.	Змінами умов поставок по імпорту
3	Збутова стратегія	Невідповідність полягає в тому, що компанія не користується можливістю збільшити представленість продукції за рахунок більш глибоко проникнення у регіони.	Небажання розширювати географію продажів
4	Стратегія просування	Невідповідність полягає в тому, що при скороченні платоспроможного попиту компанія не застосовувала ніяких засобів стимулювання збуту для збільшення обсягів продаж.	Зниження платоспроможності

Джерело: власна розробка

3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства за результатами ідентифікації конкурентних переваг

За результатами ідентифікації конкурентних переваг ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» та на основі таблиці факторів можливостей та загроз (табл.3.2) сформуємо перелік можливостей та загроз для підприємства (табл. 3.4 та 3.5).

Таблиця 3.4

Найбільш ймовірні можливості ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ»

№ п/п	Можливості	Вплив, w (значення 1÷20)	Ймовірність реалізації можливості, p (0÷1)	Значення показника з врахуванням ймовірності
1	Використання інновацій	12	0,5	6
2	Переведення вільних коштів у фінансові інвестиції	5	0,1	0,5
3	Страховання від політичних ризиків	5	0,2	1
4	Розширення асортименту за рахунок дешевих брендів та вітчизняного обладнання	12	0,5	6
5	Використання голограми, OR коду	8	0,3	2,4
6	Контроль якості та асортименту	16	0,2	3,2
7	Реклама в інтернеті	12	0,8	9,6
8	Контроль боргів	15	0,1	1,5
9	Довгострокові контракти	15	0,3	4,5
	Разом	100		34,7

Джерело: власна розробка

Найбільш ймовірною можливістю ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» є реклама в інтернеті та розширення асортименту за рахунок більш дешевих брендів та вітчизняного обладнання.

За загрозами найбільший вплив на ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» має зменшення частки ринку за рахунок появи нових конкурентів.

Визначимо модель конкурентної поведінки компанії ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» як основи для формування конкурентної стратегії в умовах невизначеності в табл. 3.6.

Таблиця 3.5

Найбільш ймовірні загрози ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ»

№ п/п	Загрози	Вплив, w (значення 1÷20)	Ймовірність реалізації загрози, p (0÷1)	Значення показника з врахуванням ймовірності
1	Поява товарів –замінників, нових технологій	8	0,4	3,2
2	Коливання курсу валют, високий рівень інфляції	6	0,3	1,8
3	Зміна влади, лобізм	8	0,2	1,6
4	Зменшення населення, зниження платоспроможності	6	0,1	0,6
5	Погіршення технічних характеристик	5	0,4	2
6	Зменшення частки за рахунок нових конкурентів	9	0,3	2,7
7	Демпінг ціни конкурентами	8	0,2	1,6
8	Поява нових видів обладнання	9	0,1	0,9
9	Зменшення оптових покупців	7	0,05	0,35
10	Порушення компактності поставок	5	0,07	0,35
11	Зниження якості	7	0,2	1,4
12	Відсутність сертифікатів	6	0,15	0,9
13	Збільшення ціни	7	0,15	1,05
14	Погіршення умов поставок	9	0,2	1,8
	Разом	100		20,25

Джерело: власна розробка

Так, в конкурентній стратегії пропонується використовувати стратегію лідера, адже ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» має всі можливості для цього, лише необхідно розширити продуктовий портфель та підвищити кваліфікацію кадрів.

У ціновій стратегії встановити ціну трохи вище середнього, адже споживач задоволений якістю, а якість –вартісне задоволення, зокрема використання методу ціноутворення на основі аналізу беззбитковості. Даний метод дозволить регулювати ціни в залежності від витрат реалізації, а також забезпечити цільовий прибуток.

Таблиця 3.6

Методи конкурентної боротьби ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ»

Методи конкурентної боротьби, що їх можна використати на даному ринку	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують конкуренти	Які методи конкурентної боротьби маємо використовувати ми
Лідерство за витратами. Диференціація продукції та диференціація по послугах, які надаються до і після продажу товару. Розширення асортименту Вдосконалення політики просування	Стратегія лідерства за витратами (Кредобанк) Стратегія диференціації (ОТП Лізинг) Стратегія спеціалізації (Адванс Лізинг)	Стратегія лідерства за витратами за рахунок ефекту масштабу Стратегія диференціації, в першу чергу, за рахунок диференціації по 3-ому рівню товару

Джерело: власна розробка

Отже, ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» має поліпшити маркетингову діяльність по всім напрямам, для цього перш за все необхідно створити відділ маркетингу, який буде досліджувати ринок, визначати життєвий цикл товару, визначати яка продукція користується найбільшим попитом.

В збутовій стратегії налагодити постачання на регіональні ринки, тобто, використати слідування стратегії інтенсивного розподілу.

В стратегії розподілу використовувати в стимулювання збуту та засоби торгового маркетингу (мерчандайзингу).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Визначено, що конкурентні переваги підприємства - це сукупність поєднань наявних ресурсів (сировини, площі, робочої сили, управління, технології, інформації, збуту тощо) та методів їх використання, що забезпечують йому більші можливості для виробництва та продажі порівняно з конкурентами. Ці ресурси є джерелами формування його конкурентних переваг, а тому особливе значення для успішного функціонування кожного підприємства має створення системи управління для формування та ефективного використання існуючих та потенційних конкурентних переваг у бізнесі.

З'ясовано, що на сьогоднішній день не існує ідеальної методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільш прийнятним є метод VRIO-аналізу, який дозволяє визначити внутрішні конкурентні переваги організації та виявити можливості її розвитку в майбутньому для поліпшення конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» має більш ніж десятирічний досвід роботи на ринку лізингових послуг та ї надалі активно збільшує обсяги діяльності, працюючи у всіх регіонах країни. Основним напрямом діяльності Компанії є надання повного спектру послуг з фінансового лізингу в Україні. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» надає фінансування на придбання нової та вживаної техніки для підприємств мікро, малого та середнього бізнесу, приватних підприємців та фізичних осіб. Лізинговий портфель складається з високоліквідної техніки, а саме: вантажної техніки, будівельної техніки, сільськогосподарської техніки іноземного виробництва та легкових автомобілів. На фінансовий лізинг припадає весь обсяг

діючого портфелю підприємства. Істотними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є нестабільність економічних умов, а також недосконалість та застарілість норм, що регулюють діяльність лізингової компанії, існує необхідність приведення законодавство у відповідність з сучасними практиками та кращим світовим досвідом. Також є необхідність усунення суперечливих дефініцій та тлумачень, усунення колізій між загальним цивільним та специфічним фінансовим законодавством, створення необхідних умов для залучення через механізм лізингу інвестицій, а також покращення державного регулювання лізингової діяльності.

Виявлено, що конкурентними перевагами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є співпраця з навчальними закладами, високий кредитний рейтинг, достатність власних фінансових ресурсів, відсутність прив'язки кредиту до коливання валют та рівня інфляції, випуск корпоративних облігацій, дистанційна співпраця, точніше відсутність фізичного контакту, що особливо актуально в умовах карантину. В той же час, можливостями розвитку ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є підвищення кваліфікації персоналу, розширення продуктового портфелю, активна маркетингова політика по поліпшенню впізнаваності бренду лізингової компанії. Для поліпшення неповторності компанії необхідно вдосконалювати умови співпраці з позичальниками.

Проблемами стратегії ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» в умовах невизначеності є відсутність активної маркетингової стратегії, недостатнє використання інноваційних технологій, нестача кваліфікованих кадрів. Можливостями ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є вихід на інші регіональні ринки, розширення продуктового портфелю, пошук інших покупців і всім цим має займатись відділ маркетингу який відсутній в компанії, а просування товару покладено на відділ збуту.

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» має поліпшити маркетингову діяльність по всім напрямам, для цього перш за все необхідно створити відділ маркетингу, який буде

досліджувати ринок, визначати життєвий цикл товару, визначати яка продукція користується найбільшим попитом.

Так в конкурентній стратегії пропонується використовувати стратегію лідера, адже ТОВ «ЕКСА КАПІТАЛ» має всі можливості для цього, лише необхідно розширити продуктовий портфель та підвищити кваліфікацію кадрів.

У ціновій стратегії встановити ціну трохи вище середнього, адже споживач задоволений якістю, а якість – вартісне задоволення, зокрема використання методу ціноутворення на основі аналізу беззбитковості. Даний метод дозволить регулювати ціни в залежності від витрат реалізації, а також забезпечити цільовий прибуток.

В збутовій стратегії налагодити постачання на регіональні ринки, тобто, використати слідування стратегії інтенсивного розподілу.

В стратегії розподілу використовувати в стимулювання збуту та засоби торгового маркетингу (мерчандайзингу).

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, завдання виконано, проте з урахуванням розвитку ринкового середовища на ринку лізингу в Україні, питання формування конкурентних переваг в умовах невизначеності потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація «Українське об'єднання лізингодавців»: Статистика URL: <https://uul.com.ua/2021/lizyngove-finansuvannya/>
2. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 2. С. 50-53.
3. Гаврилук С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2017. № 4. С. 76–80.
4. Гельвановський М. Що таке конкурентоспроможність? *Питання економіки перехідного періоду*. 2015. № 6. С. 8-17.
5. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 217 с.
6. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / пер. с англ.: Д. Глоба-Михайленко, П. Миронов. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 329, [2] с
7. Кларк Г. Маркетинг сервиса, приносящего прибыль: / О.В. Зозульов; пер. с англ. К: Знання, 2006. 302 с.
8. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 396–401.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. торг.- екон. ун-ту, 2016. 483 с.
10. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.

11. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 11. С. 130-136.
12. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622, [1] с
13. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 416, [2] с.
14. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія. Мошак С. М. та ін. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 238 с.
15. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями: монографія / за заг. ред. проф. О. М. Ложачевської. Київ: Маслаков, 2018. 242 с.
16. Теорія прийняття рішень: підручник. /Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Київ: ЦУЛ, 2015. 360 с.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колект. монографія. Шарко М. В. та ін. Херсон: Вишемирський В. С., 2016. 177 с.
18. Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості: колект. монографія / Н. І. Шашкова та ін.; Херсон: Стар, 2017. 265 с.
19. Фінансова звітність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» URL: <https://eskacapital.com/Media/files/PDF/ca8d7764b4b24b13edd40c588927fd86.pdf>
20. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств: монографія. Київ: [б. в.], 2016. 453 с.

21. Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 275 с.
22. Aaker D. A., McLoughlin D. Strategic Market Management: Global Perspectives. New York: John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 354 p
23. BSC Designer® Online URL: <https://ru.webbsc.com/s/1059544?draft=true>
24. Kapferer J.-N., Bastien V. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. London; Philadelphia : Kogan Page Ltd. 2009. 336 p



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник
наукових статей
студентів**

Частина 2

Київ 2021

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

FEDORENKO R.

Valuable functions and characteristics of crm systems at the trade enterprises 75

БЕЗКРОВНА Ю.

Стратегічне планування як інформаційне джерело майбутнього розвитку організації 79

В'ЮН В.

Методичні підходи щодо оцінки ефективності формування організаційної структури підприємства 85

ДАВІДЕНКО Д.

Підходи до вибору та впровадження інформаційних технологій в управлінні бізнесом 93

ДУБРОВА Р.

Формування системи стратегічного управління підприємством 98

КУШНІРОВ Д.

Аналіз товарної політики ТОВ «Яготинський маслозавод» 104

ЛІТВІНОВ А.

Сутність конкурентних переваг і особливості їх формування в умовах невизначеності 109

ПОЛІЩУК К.

Стратегії розвитку компаній: сутність та різновиди 115

ПОПАДІН В.

Управління конкурентоспроможністю закладу освіти 122

СТОГНІЙ К.

Інструменти ідентифікації ризиків підприємства 129

3. Портер М. Конкурентна стратегія: монографія. пер. з англ. М.: Видавничий дім «Украркнага», 2018. 760 с.
4. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 квіт. 2018 р.). Київ, 2018. С. 89–97.
5. Найбільший забудовник України. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/realty/rating/2019> (дата звернення: 17.04.2020)
6. Bishir A., Frast M. VR opportunities in business: Use of technologies in the production process. The economist. 2019. No 4. P. 36–45.
7. Березовчук А. Користування мережею Інтернет. Звіт компанії Factum Group Ukraine. 2019. (№ 5). С. 23.
8. Шуклинов П., Самофалов А. Вибух рівня безробітності: аналіз вітчизняної і міжнародної ситуації. Ліга Бізнес України. 2020. березень. (№ 3). С. 14–17.
9. Статут товариства ТОВ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс]. – URL : <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
10. Фінансово-економічні результати і ефективність діяльності [Електронний ресурс]. – URL : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/metodser/90/13.pdf>.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доц.
БЕЛЯЄВОЇ Н.С.

СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ЛІТВІНОВ А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Управління бізнесом»

В статті проаналізовано сутність і класифікацію конкурентних переваг, фактори, які впливають на їх формування. Проаналізовано зовнішні і внутрішні джерела формування конкурентних переваг. Розглянуто основні конкурентні стратегії М. Портера, які визначають механізм виявлення та утримання конкурентних переваг. Розглянуто основні моделі врахування невизначеності під час прийняття стратегічних рішень щодо утворення конкурентних переваг.

The article analyzes the essence and classification of competitive advantages, factors that influence their formation. External and internal sources of competitive advantage formation are analyzed. The main competitive strategies of M. Porter, which determine the mechanism of identification and retention of competitive advantages, are considered. The main models of taking into account uncertainty when making strategic decisions on the formation of competitive advantages are considered.

Актуальність теми полягає в тому, що господарська діяльність підприємств в умовах ринкової економіки знаходиться під впливом різних факторів, головним з яких, є конкуренція. Саме зростання кількості виробників та насичення ринку різноманітною продукцією вимагає від виробників шляхів страхування своєї діяльності від ринкових ризиків, тобто пошуку способів підтримувати стабільний попит на вироблені товари. Однією з провідних дій у цьому напрямку є формування та забезпечення компанії стабільних конкурентних переваг, оскільки вони значною мірою залежатимуть від зацікавленості споживачів, а, отже, і продажів підприємства. Таким чином, питання сутності та формування конкурентних переваг на підприємствах сьогодні стають особливо актуальними та потребують глибоких досліджень.

Метою статті є визначення сутності конкурентних переваг і особливостей їх формування в умовах невизначеності.

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

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

Викладення матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці багато наукових робіт присвячено проблемі конкурентоспроможності підприємства, формування конкурентних переваг учасників ринку, важливості формування ефективної конкурентної стратегії організації. Найвизначніший внесок у сучасну теорію конкуренції та вивчення понять, пов'язаних з конкурентоспроможністю, зробив М. Портер. Аналіз конкуренції та конкурентоспроможності підприємства також проводився в роботах таких зарубіжних вчених, як Дж. Ламбен, Дж. Дей, П. Дойл, Р. Венслі, Ф. Котлер. Серед вітчизняних та російських дослідників слід відзначити публікації Р. Фатхутдінова, Г. Азоева, В. Білошапки, Г. Михайлика, О. Германа, М. Гельвановського, Л. Піддубної, О. Юданова. Думки вітчизняних та зарубіжних вчених з цих питань різні, іноді вони збігаються, але часто виникають певні суперечності, що і обумовило вибір теми дослідження.

Конкурентні переваги базуються на ресурсах компанії – технічних, технологічних, кадрових, фінансових, інформаційних, просторових, управлінських, організаційних і ін. Але конкурентна перевага – це не просто наявність цих ресурсів, це, перш за все, ефективне використання всіх видів ресурсів. Класифікація конкурентних переваг на підприємстві представлена на рис. 1.

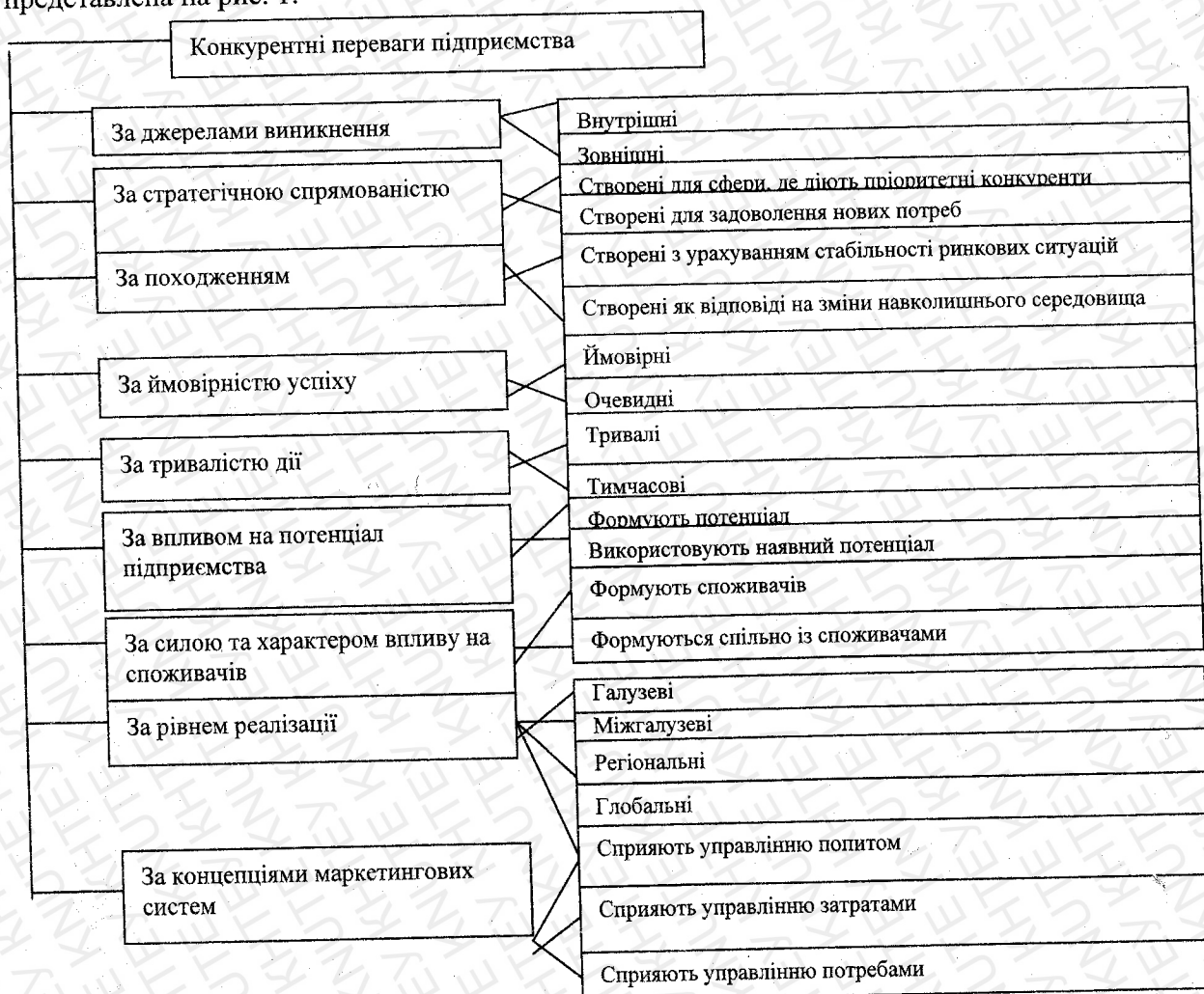


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: [1, с. 26].

Конкурентна перевага – це набір якостей, які дають компаніям перевагу над конкурентами. Це дозволяє підприємствам пропонувати своєму цільовому ринку продукт або послугу з більш високою вартістю, ніж у галузевих конкурентів. У довгостроковій перспективі це зміцнює позиції бізнесу в галузі і сприяє більшій кількості продажів, ніж у конкурентів.

З іншої сторони конкурентну перевагу можна розглядати як становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства. В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова називають конкурентною перевагою стан фірми на ринку, який дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців[2]. Ці дослідники не розділяють поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку відносно конкурентів[2].

Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства. До внутрішніх конкурентних переваг підприємства належать:

- виробничі – продуктивність праці, зниження витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, виконання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
- спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство.

Фірма повинна мати декілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг, котрі необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути: монополія, патенти, ноу-хау, таємничість, доступ до джерел сировини та комунікацій. Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг, відповідно до яких М.Портер визначив загальні стратегії забезпечення конкурентоспроможності [1, с. 19]:

- лідерство у витратах (собівартість продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця).

Перші три напрямки М.Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність. Але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Так, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу: інноваційний або глобальний. Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою охоплення цільового ринку. Можна відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю.

Конкурентна перевага може проявлятися в самих різних формах, від експертного брендингу до грамотно спроектованих торгових мереж. Існує кілька факторів, які в сукупності створюють конкурентну перевагу, наприклад, це можуть бути: якість продукту; стратегічне ціноутворення; обслуговування клієнтів; позиціонування на ринку; розподільні мережі; інновації та доступ до нових технологій. Різноманітність цих елементів може об'єднатися, щоб зробити продукт або послугу більш привабливими для цільового ринку.

Також важливо, щоб фактори, що забезпечують конкурентну перевагу бізнесу, були стійкими. Чим надійнішою є конкурентна перевага бізнесу, тим більша ймовірність того, що вона зможе підтримувати свій рівень прибутку і не дати конкурентам обігнати їх.

Конкурентні переваги, засновані на техніко-технологічних факторах, визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі, особливими технічними характеристиками машин та обладнання, технологічними особливостями сировини, що використовується у виробництві товарів, технічними параметрами продукції [2, с. 13]. Вимоги до них залежно від типу обраної стратегії різні.

Бренд може створити конкурентну перевагу, якщо чітко визначені ці три визначальні чинники:

- Цільовий ринок: досконале знання того, хто купує у бренду, чого вони хочуть від бренду, і хто може почати купувати у бренду, якщо будуть виконані певні стратегії, має важливе значення для бізнесу, щоб створити конкурентну перевагу над конкурентами.

- Конкуренція: у бізнесу повинен бути відповідь на ці два питання: хто є нинішнім конкурентом і хто може стати потенційним конкурентом в найближчі роки? Які стратегії виробництва, ціноутворення, маркетингу і брендингу вони використовують для розробки і збуту своєї продукції?

- Унікальна торгова пропозиція: як правило, головний тригер конкурентної переваги і відокремлює бізнес від конкуренції. Це причина, по якій клієнти віддають перевагу зацікавленій бренд іншим. Унікальна торгова пропозиція має бути ясною як для бізнесу, так і для клієнтів, щоб бренд створював конкурентну перевагу.

Обладнання, виготовлене на замовлення, яке відрізняється від того, що є у конкурентів, може надати компанії конкурентну перевагу у вигляді оригінальних товарів із набором нових і цінних характеристик. Звичайно, споживачі будуть готові платити більше за товари з такими характеристиками, ніж за товари конкурентів. Вимоги до конкурентних переваг, які базуються на якості сировини або матеріалів показано на рис. 2.

Щоб виділитися серед конкурентів, продукт або послуга бізнесу повинні забезпечувати безпрецедентну цінність для цільової аудиторії. Щоб зробити це добре, потрібно мати глибоке уявлення про свого ідеального покупця. Потрібно визначитися, чого покупці хочуть або в чому вони потребують, і як пропозиції можуть поліпшити їхнє життя. Багато компаній домагаються цього, виконуючи такі дії:

- пропозиція більш якісного продукту або послуги;
- створення відмінної бренду;
- інвестування в інтелектуальні маркетингові стратегії.

підприємства має створення системи управління для формування та ефективного використання існуючих та потенційних конкурентних переваг у бізнесі.

Список використаних джерел

1. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2017. № 4. С. 76–80.
2. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 2. С. 50–53.
3. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 11. С. 130–136.
4. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок: перекл. з англ. під ред. В.Б. Колчанова. СПб., 2017. С. 55.
5. Гельвановський М. Що таке конкурентоспроможність? *Питання економіки перехідного періоду*. 2015. № 6. С. 8–17.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра. екон. наук, проф.
ФЕДУЛОВОЇ І.В.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ: СУТНІСТЬ ТА РІЗНОВИДИ

ПОЛІЩУК К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті проведено критичний аналіз дефініцій поняття «стратегія розвитку». Уточнено сутність поняття «стратегія розвитку» з урахуванням того, що компанії розвиваються і в умовах кризи. Проведено порівняння різних підходів до класифікації стратегій розвитку. Охарактеризовано різновиди стратегій розвитку та способи їх реалізації. Наведено приклади зміни стратегій розвитку компаній під час пандемії.

The article critically analyzes the definitions of the concept of «development strategy». The essence of the concept of «development strategy» is clarified with taking into account the fact that companies are developing in a crisis. A comparison of different approaches to the classification of development strategies was made. Varieties of development strategies and ways of their implementation are described. Examples of changing company development strategies during a pandemic are given.

Постановка проблеми. Менеджери будь-якої компанії від моменту її створення і появи на ринку і до моменту виходу з нього за тих чи інших обставин та припинення діяльності мають замислюватися над питанням вибору стратегії розвитку цієї компанії з урахуванням її сильних та слабких сторін під впливом різних факторів зовнішнього середовища. Оскільки ефективність бізнесу залежить не тільки від внутрішнього стратегічного потенціалу компанії, а і від стадії життєвого циклу галузі у межах якої вона розвивається, то процес стратегічного управління її розвитком, як свідчить практичний досвід, є зазвичай непростим та потребуючим специфічних знань та зусиль від менеджерів компанії. Все це, а також те, що в останні роки компанії стикнулися з новими