

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - бакалавр

**на тему: «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
«DEMUS» НА МІЖНАРОДНОМУ B2B-РИНКУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності Маркетинг
Шоп'як Олександра Миколаївна

Керівник Волошин А.В.
кандидат економічних наук, старший
викладач кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва

Рецензент Бахур В.М
Директор ТОВ «ДЕМУСЬ»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 202__ .

Київ - 2026

Київ - 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність «Маркетинг»
ОП «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Шоп'як Олександри Миколаївни**

1. Тема роботи «Конкурентоспроможність підприємства «DEMUS» на міжнародному B2B-ринку сільськогосподарської техніки», керівник роботи Волошин А.В., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, затверджена наказом по університету від «11» листопада 2025 р. № 1295-с ____
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «4» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці українських та зарубіжних учених у сфері маркетингу, конкурентоспроможності та міжнародного B2B-маркетингу; офіційна фінансова звітність ТОВ «ДЕМУСЬ» за 2021-2025 рр.; дані Eurostat, СЕМА, Держстату України; аналітика SimilarWeb; дані маркетингових стратегій та матеріали підприємства; відкриті дані офіційних сайтів конкурентів (LEMKEN, AMAZONE, ROTTINGER).
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку B2B
Розділ 2. Аналіз конкурентних позицій підприємства «DEMUS» на міжнародному B2B-ринку
Розділ 3. Стратегічні напрями посилення конкурентних позицій підприємства «DEMUS» на міжнародному B2B-ринку сільськогосподарської техніки

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- мітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень		<i>A. Voloshin</i>	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад		<i>A. Voloshin</i>	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень		<i>A. Voloshin</i>	
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень-березень		<i>A. Voloshin</i>	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий-березень		<i>A. Voloshin</i>	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень-квітень		<i>A. Voloshin</i>	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)			<i>A. Voloshin</i>	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)			<i>A. Voloshin</i>	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)			<i>A. Voloshin</i>	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами і подання на відгук науковому керівнику	до 04 травня		<i>A. Voloshin</i>	
8.	Подання на зовнішню рецензію	до 17 травня		<i>A. Voloshin</i>	
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	До 25 травня		<i>A. Voloshin</i>	
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 17 травня		<i>A. Voloshin</i>	
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		<i>A. Voloshin</i>	

Керівник роботи *A. Voloshin* Волошин А.В.

Виконавець кваліфікаційної роботи *[Signature]* Шоп'як О.М.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ B2B	8
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у системі управління.....	8
1.2. Особливості функціонування міжнародних B2B-ринків та фактори конкурентного середовища.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.....	19
РОЗДІЛ 2	24
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА «DEMUS» НА МІЖНАРОДНОМУ B2B-РИНКУ	24
2.1. Аналіз зовнішнього ринкового середовища та конкурентної структури міжнародного B2B-ринку сільськогосподарської техніки.....	24
2.2. Оцінка конкурентних позицій «DEMUS» та джерел конкурентних переваг у міжнародному B2B-сегменті.....	29
2.3. Аналіз маркетингової діяльності «DEMUS» у формуванні конкурентних переваг	34
РОЗДІЛ 3	40
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА «DEMUS» НА МІЖНАРОДНОМУ B2B- РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ.....	40
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства на міжнародних ринках	40
3.2. Комплекс заходів з удосконалення маркетингової діяльності.....	44
3.3. Прогнозна оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному B2B-ринку визначається не лише якістю продукції, а й здатністю ефективно будувати збутову мережу, управляти цифровою присутністю та формувати довіру серед іноземних партнерів. Для молодих виробничих підприємств, що виходять на ринки ЄС в умовах війни, ці завдання є особливо важливими: ресурси обмежені, репутація ще не сформована, а конкуренти мають десятиліття ринкової присутності

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що чинна наукова база переважно досліджує конкурентоспроможність підприємств на внутрішніх ринках або розглядає великі транснаціональні компанії як основний об'єкт аналізу, тоді як питання виходу малих і середніх виробничих підприємств на міжнародні B2B-ринки в умовах воєнного часу залишається недостатньо дослідженим. Особливої уваги заслуговує аналіз маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності для підприємств, що одночасно стикаються з обмеженістю ресурсів, репутаційними ризиками українського походження та необхідністю конкурувати з усталеними європейськими виробниками з десятиліттями ринкової присутності.

Мета кваліфікаційної роботи - розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЕМУСЬ» на міжнародному B2B-ринку сільськогосподарської техніки на основі комплексного аналізу ринкового середовища, конкурентних позицій та маркетингової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та методичні підходи до її оцінювання на міжнародному B2B-ринку;
- виявити особливості конкурентного середовища ринку ґрунтообробної техніки ЄС та провести PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства;

- оцінити конкурентні позиції DEMUS відносно провідних міжнародних виробників інтегральним методом з матрицею парних порівнянь;
- проаналізувати маркетингову діяльність підприємства за методами 5W і 4P та виявити слабкі ланки;
- розробити комплекс практичних маркетингових заходів та оцінити їх економічний ефект за двома сценаріями.

Об'єкт дослідження - конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДЕМУСЬ» на міжнародному B2B-ринку сільськогосподарської техніки.

Предмет дослідження - маркетингові інструменти формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних B2B-ринках.

Базою дослідження виступає ТОВ «ДЕМУСЬ» (торгова марка DEMUS), виробник ротаційних борін, м. Житомир.

Методи дослідження. У роботі використано: інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності з матрицею парних порівнянь, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод 5W Шеррінгтона, аналіз маркетингового комплексу 4P, сценарний аналіз, аудит цифрової присутності (SimilarWeb), порівняльний аналіз конкурентів.

Інформаційну базу дослідження склали: офіційна фінансова звітність ТОВ «ДЕМУСЬ» за 2021-2025 рр.; дані Eurostat, СЕМА, Держстату України; аналітика SimilarWeb за липень-вересень 2025 р.; відкриті дані офіційних сайтів підприємств DEMUS, LEMKEN, AMAZONE, POTTINGER; нормативно-правові акти України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

Практична новизна одержаних результатів полягає у розробці шестиетапної маркетингової воронки залучення дилерів, адаптованої до специфіки B2B-ринку агротехніки на ринку Європи; у концепції інтерактивного 3D-візуалізатора продукту - першого такого рішення серед виробників сільськогосподарської техніки ЄС.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися з керівництвом та маркетинговою командою компанії ТОВ «ДЕМУСЬ» в рамках проходження переддипломної практики та можуть бути використані у маркетинговій діяльності підприємства.

Структура роботи. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку, з яких 48 сторінок основного тексту. Робота містить 2 рисунки, 21 таблицю. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ B2B

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у системі управління

У переважній більшості сучасних наукових досліджень категорія конкурентоспроможності розглядається як складний синтез багатьох економічних категорій, що відображає комплексний характер ринкових відносин та неоднозначність трактувань, пов'язану з наявністю множини методологічних підходів до її визначення. Оскільки у науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте формулювання, це свідчить про значну різноплановість наукових пошуків та відсутність сформованого універсального підходу до дослідження даної проблематики. Аналіз джерел показує, що більшість авторів визначають конкурентоспроможність як певну перевагу над конкурентом, яка деталізується залежно від мети аналізу, зокрема швейцарська організація «European Management Forum» розуміє під цим реальну та потенційну здатність суб'єкта проектувати та збувати товари, які за ціновими та неціновими ознаками є привабливішими для споживача [3]. З позиції маркетингового підходу конкуренція виступає вагомим критерієм доцільності виходу на ринок, де обсяг продажу, що характеризує ємність ринку, стає головним елементом середовища боротьби суб'єктів.

Теоретичне підґрунтя сутності конкурентоспроможності закладено у працях М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою рівень успішності підприємства оцінюється в межах однієї галузі як результат продуктивності використання наявних ресурсів [3]. Розвиваючи ці ідеї, Г. Азоев стверджував, що конкурентоспроможність - це здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами, що є результатом стратегічних переваг у межах усього спектру проблем управління [3]. Натомість О. М. Николюк наголошує, що ця категорія відображає ступінь

реалізації фактичної та потенційної спроможності формувати та утримувати стійкі переваги. В. О. Шпильова акцентує увагу на тому, що управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах є сукупністю заходів із системного вдосконалення виробничих, управлінських та маркетингових процесів для набуття стійких позицій на ринках. Трансформація цих поглядів у часі представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція поглядів щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Теорія та представники	Період	Основний зміст та підхід
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн);	XVI-XVII ст.	Протекціонізм держави як засіб підвищення спроможності на зовнішніх ринках; активне втручання держави для забезпечення позитивного торговельного балансу та зміцнення позицій національних виробників.
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо);	кінець XVIII - початок XIX ст.	Визначення конкурентних переваг через витрати праці, спеціалізацію та принцип порівняльних переваг; конкурентоспроможність формується завдяки ефективному розподілу ресурсів і продуктивності.
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	кінець XIX ст.	Критерієм конкурентоспроможності є ціна, попит і пропозиція, продуктивність ресурсів; підприємство досягає переваг за умов оптимального поєднання факторів виробництва.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	перша половина XX ст.	Конкурентоспроможність визначається здатністю до інновацій; «творче руйнування» як механізм розвитку, де перевагу отримують підприємства-новатори.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	1980-1990-ті рр.	Конкурентоспроможність базується на системі стійких переваг (витрати, диференціація, фокусування) та адаптації до змін зовнішнього середовища.
Концепція інтелектуального лідерства (Г. Хамел)	1990-2000-ті рр.	Досягнення конкурентоспроможності через стратегічні інновації, нові бізнес-моделі та нестандартні управлінські рішення в умовах глобалізації.

Джерело: [3].

У науковій літературі виокремлюють три основні підходи до трактування конкурентоспроможності, а саме порівняльний, що зосереджується на характеристиках опонентів, ресурсний, пов'язаний із

потенційними можливостями функціонування, та системний, що досліджує внутрішні процеси у взаємодії із зовнішнім середовищем [1]. Сукупність цих поглядів деталізовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» за науковцями

Автор	Зміст трактування категорії
Портер М.	Здатність фірми створювати й утримувати конкурентні переваги над суперниками в обраному сегменті ринку завдяки ефективній стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування).
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.	Комплексна економічна категорія, що характеризує стратегічну унікальність підприємства за сукупністю параметрів (ресурсних, організаційних, інноваційних), які забезпечують стійкі ринкові позиції.
Грицишин Н.В.	Спроможність підприємства витримувати конкуренцію шляхом формування та реалізації порівняльних і конкурентних переваг у мінливому середовищі.
Білецька І.І.	Стан суб'єкта господарювання, що визначається його здатністю ефективніше за конкурентів використовувати ключові компетенції та внутрішній потенціал.
Єрмолов М.О.	Відносна характеристика підприємства, що відображає сукупність відмінностей від конкурентів за ефективністю використання ресурсів і результативністю діяльності.
Іванов Ю.Б.	Системна категорія, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та визначається рівнем реалізації потенційних можливостей підприємства на ринку.

Джерело: [1; 4].

Для отримання коректних результатів оцінки конкурентної переваги керівникам необхідно впроваджувати нові моделі управління виробничими системами та посилювати роль ключових компонентів потенціалу, оскільки перевага характеризує продуктивність використання ресурсів лише у співставленні з відповідною базою, наприклад рентабельністю лідера ринку [3]. Основними причинами втрати стійких позицій є зниження вимогливості споживачів, технологічні зміни, обмеження інвестицій та неспроможність систем управління до швидкої адаптації. Важливим економічним фактором

інтенсивності боротьби виступає коефіцієнт рентабельності ринку, де висока прибутковість свідчить про перевищення попиту над пропозицією.

С. М. Клименко зазначає, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати та збувати товари, які за ціновими характеристиками привабливіші за товари конкурентів, при цьому С. А. Єрохін додає, що справжня конкурентоспроможність виявляється лише протягом тривалого часу, що свідчить про ознаки динамічної системи [3]. Стійкість функціонування розглядається як спроможність надійно діяти під впливом мікро- та макрофакторів, підтримуючи фінансові показники на цільовому рівні. О. О. Масляєва підкреслює, що це здатність ефективно використовувати конкурентний потенціал, постійно реалізуюючи виявлені резерви в умовах обмеженості ресурсів [3].

Узагальнюючи, конкурентоспроможність - це характеристика, що ґрунтується на аналізі аспектів виробничо-господарської діяльності, дозволяючи визначати порівняльні переваги та знаходити способи досягнення домінування. Вона виступає як важливий стимул ринкової активності та динамічний процес пристосування до вимог ринку, що забезпечує успішну діяльність через випередження суперників у досягненні економічних цілей. Одночасно з цим, конкуренція є об'єктивним законом товарного виробництва, що виступає примусовою силою до підвищення продуктивності та впровадження нових форм організації праці [2]. Слід пам'ятати, що конкурентна перевага є відносною величиною, яка може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, що впливають на кінцевий результат діяльності суб'єкта господарювання.

Для формування цілісного уявлення про механізми забезпечення ринкових позицій необхідно звернутися до аналізу чинників конкурентоспроможності, під якими розуміють умови або явища, що безпосередньо впливають на рівень спроможності підприємства та обумовлюють його конкурентну позицію на релевантному ринку [2]. У

науковій літературі ці фактори зазвичай групують у дві великі категорії: внутрішні та зовнішні. Зовнішні фактори охоплюють соціально-економічні, інституційні та правові умови, що діють за межами організації, тоді як внутрішні визначають безпосередні можливості суб'єкта щодо пошуку шляхів підвищення ефективності [1]. Зокрема, до внутрішніх факторів виробничого характеру відносять рівень використання ресурсів, технологічну оснащеність та управління якістю, а до трудових - професійно-компетентнісний склад персоналу та мотиваційні чинники. Маркетингові можливості, такі як цінова політика, імідж та розгалуженість збутових систем, також відіграють критичну роль у формуванні стійкості господарюючого суб'єкта.

Важливо враховувати, що фактори конкурентоспроможності діють не ізольовано, а системно, що значно посилює наслідки впливу кожного окремого елемента на кінцевий результат. Згідно з класифікацією І. З. Должанського та Т. О. Загорної, зовнішні фактори включають державне регулювання, кон'юнктуру ринку та діяльність конкурентів, проте така типізація має узагальнюючий характер і потребує деталізації для кожного конкретного суб'єкта [2]. Крім того, чинники можна поділити за характером впливу на стимули, що посилюють позиції, та дестимули, що спричиняють негативні наслідки для діяльності. За ступенем тривалості вони можуть бути постійної дії, як-от ресурсний потенціал, або тимчасової, зумовленої певними обмеженнями у часі обставинами [1].

Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю базуються на необхідності постійного оцінювання дій конкурентів за критеріями економічного потенціалу, фінансового стану та збутової діяльності. Важливим напрямком менеджменту є діагностика власних позицій через призму маркетингового комплексу, що включає товарні характеристики, цінову стратегію, методи просування та ефективність каналів збуту. Для забезпечення дієвого управління потрібно вивчати складові конкурентного середовища, зокрема інституційну складову, яку визначають законодавче підґрунтя, організаційно-правові механізми регулювання та рівень економічного

розвитку країни. Структурна складова при цьому фокусується на ємності ринку, ринковій частці та інтенсивності потенційних суперників [1].

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю безпосередньо впливає на здатність підприємства до швидкої адаптації до викликів товарного ринку. Згідно з концепцією А. І. Піддубної та І. О. Піддубного, цей процес є специфічним напрямком менеджменту, що сприяє утриманню переваг задля зростання загальної ефективності господарювання [1]. Теоретичне підґрунтя такої системи становлять положення економічної теорії, теорій ринку та концепція стратегічного бачення, реалізовані через процесійний, системний та ситуативний підходи. У кожній галузі сформоване власне конкурентне середовище, яке визначає поведінку суб'єктів та вимагає від них розробки найефективніших стратегій для досягнення цілей [1].

Узагальнюючи розглянуті підходи: конкурентоспроможність формується через поєднання ресурсних переваг та здатності їх реалізувати на ринку. На практиці це означає або нижчу ціну при порівнянній якості, або вищу якість при прийнятній ціні. Науковці виділяють три підходи до розуміння конкуренції: поведінковий (боротьба за ресурси), структурний (позиції учасників і бар'єри ринку) та функціональний (інноваційність і засади суперництва) [5]. Комплексний підхід, що поєднує усі три, дає найповнішу картину конкурентної позиції.

1.2. Особливості функціонування міжнародних B2B-ринків та фактори конкурентного середовища

Трансформація глобального економічного простору зумовила виокремлення специфічного сегмента взаємодії, відомого як ринок «бізнес-для-бізнес» (B2B), що представляє собою сукупність маркетингових транзакцій, які здійснюються виключно між підприємствами. На відміну від моделі B2C (бізнес-для-споживача), де основна увага приділяється продажу товарів та послуг індивідуальним клієнтам для особистого використання, B2B-ринок охоплює операції з постачання сировини, комплектуючих,

промислового обладнання та спеціалізованих послуг, необхідних для функціонування інших бізнес-структур [15]. Слід зауважити, що багато глобальних компаній, як-от Office Depot або Dell, інтегрують у свою діяльність обидві моделі, проте саме B2B-сегмент характеризується значно більшими обсягами транзакцій, оскільки за одним споживчим продуктом стоїть розгалужена мережа попередніх закупівель матеріалів, страхування, логістики та фінансових послуг [11].

Структура міжнародного B2B-ринку є складною та ієрархічною, включаючи потужні виробництва, великих дистриб'юторів, логістичні фірми та IT-провайдерів, що працюють за моделлю SaaS (Software as a Service) [10]. Ключовими учасниками в Україні та світі виступають юридичні особи, чия взаємодія спрямована на спільну мету - розвиток бізнесу та отримання вигоди від професійної кооперації (B2B - бізнес для бізнесу). Особливістю міжнародного масштабу є те, що B2B-компанії часто входять до переліку провідних корпорацій світу за обсягом доходів, як-от Walmart, Sinopres або Amazon, чий річний оборот перевищує ВВП окремих країн [11].

Функціонування B2B-ринків базується на раціональному прийнятті рішень, де спонтанний попит практично відсутній, а кожен крок обґрунтовується економічною доцільністю. Цикл прийняття рішення про покупку в міжнародному B2B є значно довшим і складнішим порівняно з B2C, оскільки він може тривати місяцями або навіть роками, як у випадку з контрактами на постачання тактичних літаків Airbus або медичного обладнання МРТ. Це зумовлено залученням великої кількості осіб, які приймають рішення (ОПР), та необхідністю врахування факторів безпеки, надійності та довгострокового сервісного обслуговування [15; 9].

Основним механізмом укладання угод на цьому ринку є професійні переговори та побудова тривалих партнерських відносин, що робить особисті продажі критично важливим інструментом [11]. На відміну від масового маркетингу, B2B-продажі часто носять консультаційний характер, де торговий представник виступає у ролі «довіреного радника», допомагаючи клієнту

розв'язати складні бізнес-проблеми. Важливою складовою функціонування є використання сучасних CRM-систем та автоматизація процесів лідогенерації, що в українських реаліях стає драйвером виживання та масштабування бізнесу в умовах невизначеності. Крім того, маркетингова логістика на B2B-ринках орієнтована на надійність, точність та інтеграцію IT-систем із партнерами для забезпечення безперебійності складних ланцюгів постачання [7]

Специфіка попиту на міжнародних B2B-ринках визначається його «похідним» характером (derived demand), що означає пряму залежність попиту на промислові товари від споживчого попиту на ринку. Це явище часто викликає «ефект батога» (bullwhip effect), коли незначне коливання споживчого попиту призводить до масштабних змін у замовленнях по всьому ланцюгу постачання. Наприклад, попит Google на маршрутизатори Cisco диктується активністю кінцевих користувачів інтернету, що змушує B2B-продавців уважно стежити за загальними економічними умовами та поведінкою індивідуальних споживачів [15]. Крім того, на B2B-ринках часто виникає спільний попит (joint demand), коли потреба в одному продукті, наприклад новій ігровій консолі, автоматично генерує попит на супутні товари та програмне забезпечення.

Пропозиція на B2B-ринках характеризується високим рівнем індивідуалізації та відповідністю суворим технічним стандартам. На відміну від споживачів, бізнес-покупці вимагають, щоб продукція відповідала жорстким критеріям якості та безпеки, як у прикладі з мережею Five Guys, яка тестує десятки видів інгредієнтів перед закупівлею [11]. Компанії-постачальники адаптують свої go-to-market стратегії під конкретні потреби клієнтів, пропонуючи не просто товар, а комплексне рішення, що включає технічну підтримку, навчання персоналу та гнучкі системи фінансових розрахунків. На міжнародному рівні пропозиція також диктується вимогами регуляторів, зокрема стандартами ЄС, що робить екологічність та прозорість ланцюгів постачання вагомими чинниками конкурентоспроможності [13].

Конкурентне середовище міжнародних B2B-ринків формується під впливом комплексу макро- та мікроекономічних чинників, які визначають стратегічний ландшафт для кожного суб'єкта господарювання. На відміну від споживчого сектора, де значну роль відіграють емоційні тригери, у B2B-сегменті конкурентоспроможність диктується об'єктивними зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на здатність компанії створювати цінність для професійних контрагентів [6].

Серед зовнішніх некерованих факторів макросередовища першочергове значення мають політико-правові чинники. Вони охоплюють державне регулювання зовнішньої торгівлі, антимонопольне законодавство, рівень політичної стабільності та відповідність міжнародним технічним стандартам і нормам. Для компаній, що виходять на ринки ЄС, критичним стає дотримання Директиви CSRD та стандартів нефінансової звітності, що перетворює правовий комплаєнс на бар'єр входу або вагому перевагу [13]. Економічні фактори, такі як фаза економічного циклу, рівень інфляції, курсові коливання та купівельна спроможність бізнес-клієнтів, безпосередньо впливають на вартість контрактів та рентабельність міжнародних операцій (Аналіз маркетингового середовища).

Соціокультурні чинники в B2B проявляються через корпоративну культуру, мову ділового спілкування та систему цінностей партнерів. Наприклад, у міжнародному бізнесі система цінностей є настільки важливою, що аналітики вважають її ключовим елементом бізнесового середовища, який визначає стиль ведення переговорів та тривалість партнерства. Технологічні фактори виступають головним драйвером змін, де прискорення темпу інновацій, автоматизація процесів та впровадження AI-інструментів дозволяють компаніям знижувати витрати та персоналізувати логістичні рішення (Цифрова трансформація B2B-продажів).

Безпосередньо на ринковому рівні діють конкурентні сили, що визначаються кількістю суперників, ступенем диференціації продукції та силою вхідних і вихідних бар'єрів. Висока інтенсивність конкуренції

спостерігається на ринках, де товари стандартизовані, а витрати на «перемикання» клієнта з одного постачальника на іншого мінімальні (Аналіз конкурентного середовища). Основні чинники конкурентного середовища систематизовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив факторів макро- та мікросередовища на B2B-ринок

Група факторів	Ключові показники	Вплив на конкурентну позицію
Політико-правові	Митні бар'єри, патенти, стандарти ЄС (ESRS)	Створюють вхідні бар'єри та регламентують правила гри
Економічні	Рівень ВВП, стабільність валюти, доступ до кредитів	Визначають обсяги інвестицій клієнтів та цінову еластичність
Технологічні	Автоматизація, AI в продажах, цифрові платформи	Забезпечують переваги у витратах та швидкості обслуговування
Соціокультурні	Ділова етика, мова, репутація бренду	Впливають на формування лояльності та довіри партнерів
Конкурентні	Кількість гравців, товари-субститути, влада покупців	Визначають норми прибутку та необхідність диференціації

Джерело: [8, с.5-9].

Для глибокого аналізу та розробки стратегії виходу на міжнародні ринки компанії використовують спеціалізовані аналітичні моделі. Найбільш визнаною є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка дозволяє оцінити привабливість галузі через п'ять векторів впливу: суперництво між діючими фірмами, загроза появи нових учасників, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників та влада покупців [14]. Ця структура допомагає організації зрозуміти, де лежать ключові виклики: наприклад, висока переговорна сила покупців у B2B часто змушує постачальників надавати значні знижки або розширювати сервісну підтримку [12].

Окрім моделі Портера, широке застосування мають такі інструменти:

1. SWOT-аналіз - пропонує оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства у зіставленні з зовнішніми можливостями та загрозами. Це допомагає виявити конкурентні переваги, які мають найвищий ранг важливості для цільового ринку [8, с.8].
2. PESTEL-аналіз - використовується для моніторингу макрофакторів (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), що є критичним при міжнародній експансії для врахування регіональних відмінностей.
3. Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) - у своїй новій інтерпретації класифікує ринки на об'ємні, фрагментарні, тупикові та спеціалізовані залежно від кількості та важливості конкурентних переваг. Наприклад, на спеціалізованому B2B-ринку (виробництво спецтехніки) виграє той, хто найкраще задовольняє вузькі нішеві потреби, незалежно від загальної частки ринку.

Міжнародний B2B-ринок відрізняється від споживчого за ключовими параметрами: похідний характер попиту, тривалий цикл ухвалення рішення (від тижнів до років), залученість кількох осіб-ухвалювачів та визначальна роль дилерських мереж як каналу розподілу. Для виробника агротехніки, що виходить на ринки ЄС, це означає: продаж починається задовго до підписання договору - з формування впізнаваності бренду серед дилерів та агрономів цільового регіону.

Конкурентне середовище на агротехнічному ринку ЄС структурується через п'ять сил Портера: інтенсивне суперництво між LEMKEN, AMAZONE, POTTINGER і регіональними виробниками, висока переговорна сила великих дилерів, які одночасно реалізують кілька брендів, та низькі витрати на зміну постачальника для покупця. SWOT і PEST-аналізи є інструментами систематизації цих умов і внутрішніх ресурсів підприємства перед формуванням стратегії виходу [12; 8].

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку

Вибір методу оцінювання конкурентоспроможності - прикладне питання: різні методи дають різні результати залежно від обраних параметрів порівняння та їхньої ваги. У науковій літературі налічується понад 100 підходів, кожен з яких адаптований до певного типу ринку або доступності даних [18]. Для ринку агротехніки, де рішення дилера базується на технічних характеристиках, ціні та надійності постачальника, найбільш придатними є методи, що безпосередньо вимірюють ці параметри у порівнянні з конкурентами.

Складність оцінювання на міжнародному ринку зумовлена необхідністю інтеграції інформаційних потоків як із зовнішнього оточення (яке характеризується високим рівнем волатильності та множинністю чинників), так і з внутрішнього середовища підприємства, що постійно адаптується до глобальних викликів [17]. У сучасній економічній науці використовується понад 100 різноманітних підходів до оцінювання конкурентоспроможності [18; 19]. Класифікацію цих методів за різними ознаками систематизовано на Рис. 1.1 [16].

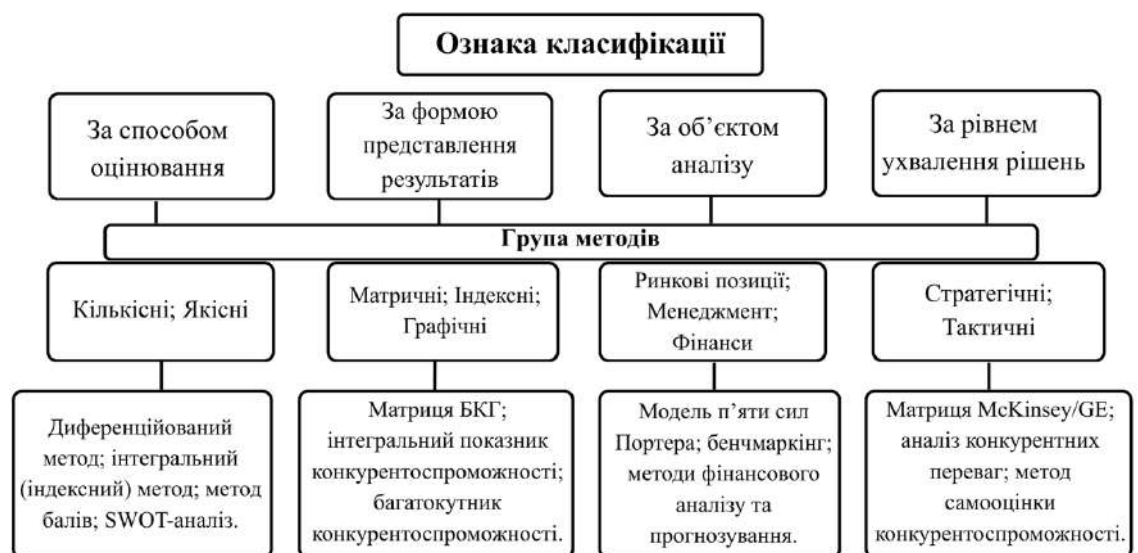


Рис. 1.1 Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
Складено автором на основі даних [16].

Першу вагому групу становлять матричні методи, які передбачають побудову дворівневих моделей для аналізу позиції підприємства у координатах ринкової привабливості та конкурентної сили. До цієї групи належать класична матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), що оцінює конкурентоспроможність продукції через частку ринку та темпи його зросту; матриця «МакКінсі», яка використовує багатофакторні моделі для визначення ринкового статусу; а також матриця конкурентних стратегій М. Портера, що базується на масштабах конкуренції та типі конкурентних переваг [17]. Матричний підхід дозволяє наочно моделювати бізнес-процеси, проте його недоліком часто називають обмежену кількість характеристик для поглибленого аналізу [16].

Другою групою є графічні методи, які відзначаються високою наочністю та простотою інтерпретації результатів без залучення складного математичного апарату. Найбільш відомим є «багатокутник конкурентоспроможності», де на осях відзначаються ключові критерії (ціна, якість, сервіс, асортимент), а з'єднання точок дозволяє візуально порівняти профіль підприємства з профілем конкурента. Також застосовується «метод радарів», де загальний рівень конкурентоспроможності визначається як співвідношення площі отриманого багатокутника до площі кола [17].

Окремої уваги заслуговують індексні методи, які є більш комплексними та базуються на поетапному аналізі галузевих індикаторів та показників лідерів ринку. Вони включають методи, засновані на теорії міжнародного поділу праці, оцінюванні конкурентоспроможності продукції через різницю між споживчою вартістю та ціною, а також підходи, що базуються на теорії ефективної конкуренції [17]. Суть останніх полягає у бальній оцінці фінансової стійкості, собівартості та здатності підприємства до адаптації, що інтегруються у комплексний показник із врахуванням питомої ваги кожного параметра.

До четвертої групи методичного інструментарію належать аналітичні або розрахункові методи, які характеризуються застосуванням складних

математичних алгоритмів та проведенням глибоких аналітичних операцій із розрахованими індикаторами. Ці методи дозволяють отримати найбільш точні та математично обґрунтовані результати оцінювання, що є критично важливим для прийняття стратегічних інвестиційних рішень у міжнародному бізнесі. Охарактеризуємо основні аналітичні методи, які дозволяють кількісно виміряти рівень концентрації ринку та якість продукції. Ключові розрахункові індикатори наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Аналітичні методи оцінювання міжнародної
конкурентоспроможності підприємства**

Назва методу	Загальна характеристика та призначення	Математична основа
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	Використовується для аналізу структури міжнародного ринку та визначення рівня його концентрації; що вищий показник, то вищий рівень монополізації та нижчий рівень конкуренції.	Сума квадратів ринкових часток усіх фірм на ринку: $HHI = \sum (s_i^2)$, де s_i - частка i -го підприємства у відсотках або частках одиниці.
Індекс Розенблюта	Дозволяє оцінити рівень концентрації ринку з урахуванням не лише розміру частки, а й порядкового номера підприємства залежно від її величини; чутливий до змін у структурі ринку.	Розраховується як обернена величина до подвоєної суми добутків рангу підприємства на його частку: $RI = 1 / (2 \sum (i \cdot s_i) - 1)$, де i - ранг підприємства.
CR4	Визначає частку ринку, яку сукупно контролюють чотири найбільші підприємства галузі; дає змогу швидко оцінити рівень ринкової концентрації на міжнародному ринку.	Сума ринкових часток чотирьох найбільших підприємств: $CR4 = s_1 + s_2 + s_3 + s_4$.
Модель з ідеальною точкою	Застосовується для оцінки конкурентоспроможності товару через визначення ступеня його відхилення від «ідеальних» характеристик з позиції іноземних споживачів; використовується у міжнародному маркетинговому аналізі.	Обчислення інтегрального показника відхилення фактичних параметрів (ціна, якість, сервіс тощо) від ідеальних значень, зазвичай на основі евклідової відстані або зваженої суми відхилень.

Джерело: [17].

Важливо розуміти, що кожен із проаналізованих методичних підходів має як суттєві переваги, так і певні обмеження в застосуванні. Наприклад,

методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, забезпечують глибокий аналіз внутрішнього стану підприємства та дозволяють порівняти його із середньогалузевими показниками, проте вони вимагають великого обсягу розрахунків та є статичними, тобто не завжди адекватно відображають динаміку змін зовнішнього середовища [16]. Матричні методи, навпаки, дозволяють досліджувати розвиток конкуренції у динаміці, але їхня увага часто концентрується лише на обмеженій кількості стратегічних характеристик.

Порівняльну характеристику основних методичних підходів за критеріями їх переваг та недоліків систематизовано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання
конкурентоспроможності**

Метод	Переваги	Недоліки
Методи порівняльних переваг	Простота розрахунків; доступність вихідних даних; широка розповсюдженість у міжнародній практиці аналізу.	Статичний характер оцінювання; слабе відображення динаміки ринку та взаємодії підприємства з конкурентним середовищем.
Методи на основі якості товару	Орієнтація на споживача; можливість глибокого аналізу технічних і споживчих характеристик продукції; врахування параметрів «ціна-якість».	Ігнорування ефективності виробничої, фінансової та збутової діяльності підприємства; обмеженість оцінки лише товарним рівнем.
Інтегральний метод	Отримання узагальненої кількісної оцінки конкурентної позиції; можливість комплексного врахування багатьох факторів; зручність для порівняння підприємств.	Складність формування системи показників і визначення ваг; неможливість детального виявлення внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності.
Метод порівняння з еталоном	Висока наочність результатів; чітке визначення відхилень від лідера або «ідеального» зразка; зручність стратегічного аналізу.	Недостатній облік впливу зовнішнього середовища; залежність результатів від правильності вибору еталону.

Джерело: [16].

Для підприємства DEMUS обрано інтегральний метод з матрицею парних порівнянь, оскільки він дозволяє врахувати різну вагу критеріїв вибору постачальника на B2B-ринку агротехніки: для дилера і фермера якість і ціна є первинними, тоді як ширина збутової мережі є критичною лише після формування базового рівня довіри до бренду. Детальний опис розрахунку наведено у підрозділі 2.2 [16].

Жоден з розглянутих методів не є універсальним: матричні дають наочність, але жертвують точністю; інтегральні - точність, але потребують обґрунтованої системи ваг. На практиці важливо розуміти не лише переваги обраного методу, але і його обмеження - щоб результат оцінювання інтерпретувати без переоцінки точності отриманих значень [16; 18].

Відсутність єдиного методу, прийнятного для всіх підприємств, - закономірний наслідок різноманітності галузей і ринків [18; 19]. Для вузькоспеціалізованого виробника агротехніки, що виходить на конкурентні ринки ЄС, ключовим є метод, що дозволяє кількісно порівняти параметри - якість, ціну, асортимент, збут і сервіс - з конкурентами, які вже присутні на цих ринках роками. Саме такий підхід застосовано у Розділі 2 [17; 19].

Таким чином, регулярний аудит конкурентних позицій є умовою коригування маркетингової стратегії: ринкове середовище міняється, конкуренти виходять на нові ринки, дилери міняють постачальників. Для підприємства на стадії міжнародного масштабування - коли кожне рішення про нову географію чи канал збуту потребує фактичного обґрунтування - вимірювання конкурентоспроможності є інструментом роботи, а не формальним завданням [16].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА «DEMUS» НА МІЖНАРОДНОМУ B2B-РИНКУ

2.1. Аналіз зовнішнього ринкового середовища та конкурентної структури міжнародного B2B-ринку сільськогосподарської техніки

Сільськогосподарське машинобудування є одним із основних секторів промисловості, що забезпечує технічну оснащеність аграрного виробництва. Ринок ґрунтообробної техніки функціонує за моделлю B2B: виробники реалізують продукцію через дилерські мережі або напряду агропідприємствам, які використовують техніку у власному виробничому процесі. Відповідно до даних Eurostat, у 2023-2024 роках ринок сільськогосподарської техніки країн ЄС зростав на фоні курсу на підвищення механізації та продуктивності аграрного сектору [34]. За оцінками СЕМА, загальний обсяг продажів сільськогосподарської техніки у країнах ЄС у 2024 році перевищив 35 млрд євро, а Франція, Польща та Німеччина входять до п'ятірки найбільших ринків збуту на континенті [31; 26].

Сільське господарство відіграє ключову роль в економіці Європейського Союзу. За даними Eurostat, у 2024 році валова додана вартість аграрної галузі ЄС становила €234,1 млрд, а загальний обсяг сільськогосподарської продукції досяг €532,4 млрд - показник, зіставний з ВВП Нідерландів. При цьому галузь забезпечує зайнятість близько 8,2 млн осіб, або 3,8% загальної робочої сили ЄС [34]. Попри відносно невелику частку у ВВП (1,3%), аграрний сектор є базовим для харчової та переробної промисловості, що у сукупності формують значно більшу частку економічної активності.

Географічно виробництво зосереджено у трьох провідних країнах: Франція (€89,4 млрд), Німеччина (€75,5 млрд) та Італія (€75,4 млрд) разом генерують 57,8% загального обсягу аграрної продукції ЄС. Продуктивність праці в аграрному секторі ЄС у 2024 році зросла на 37,2% порівняно з 2015 роком, що свідчить про послідовне впровадження механізації та технологічне оновлення галузі [34]. Саме зростаючий попит на сільськогосподарську

техніку з боку великих аграрних економік Франції та Німеччини формує основу ринкових можливостей для DEMUS на цільових ринках.

Попит на ринку ґрунтообробної техніки має похідний характер: він прямо залежить від обсягів аграрного виробництва, площ оброблюваних угідь та рівня доходів фермерських господарств [10]. Коливання у продовольчому секторі - врожайність, ціни на зерно, державні дотації - позначаються на готовності покупців інвестувати в нову техніку. За даними Держстату України, площа оброблюваних сільськогосподарських угідь у 2024 році скоротилась унаслідок окупації частини територій, що звузило внутрішній ринок і прискорило вихід вітчизняних виробників на зовнішні ринки [38].

Серед цільових для DEMUS ринків ЄС Польща є пріоритетним напрямом: вона межує з Україною, має розвинену мережу агродилерів і значну частку малих та середніх господарств, для яких ціна є визначальним критерієм вибору. Французький ринок відрізняється вищим середнім чеком і жорсткішими вимогами до сертифікації, але попит на техніку для зернових господарств залишається стабільним. Ринок Німеччини найбільш насичений серед трьох цільових, і саме тут щодва роки проводиться Agritechnica - найбільша у світі виставка сільськогосподарської техніки [30].

Конкурентна структура ринку ротаційних борін складається з кількох рівнів. Перший рівень - глобальні виробники LEMKEN, AMAZONE та POTTINGER: преміальний ціновий сегмент, власні дистрибуційні мережі у 40-50+ країнах. Другий рівень - регіональні виробники, що конкурують переважно на внутрішніх ринках. Третій рівень - нові виробники з нижчими виробничими витратами. DEMUS позиціонується між другим і третім рівнями: пропонує якість, порівнянну з першим рівнем, за ціною, близькою до третього [33]. Порівняльний аналіз DEMUS та провідних міжнародних конкурентів наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз DEMUS та міжнародних конкурентів на ринку ротаційних борін

Критерій	DEMUS	LEMKEN	AMAZONE	POTTINGER
Країна виробництва	Україна (Житомир)	Німеччина (Альпен)	Німеччина (Хасберген)	Австрія (Грізкірхен)
Кількість моделей ротаційних борін	10 моделей, захват 1,5-12 м	5 моделей (Zirkon), захват 2,5-6 м	7 моделей (KE 02 Rotamix), захват 2,5-6 м	6 моделей (LION), захват 3-6 м
Цінова категорія	Доступна (EUR 4 600-40 800)	Преміум (від EUR 20 000)	Преміум (від EUR 18 000)	Преміум (від EUR 16 000)
Ринки збуту	Україна, Польща, Франція, Німеччина	50+ країн, 29 філій	50+ країн	40+ країн
Виставкова діяльність	Agritechnica (Ганновер)	Agritechnica, SIMA та ін.	Agritechnica, Eurotier та ін.	Agritechnica, SIMA та ін.
Сервісна мережа в ЄС	Через дилерів PL/FR/DE	29 власних дистрибуційних офісів	Власні представництва в ЄС	Власні представництва в ЄС
Технічна особливість продукції	Власні оригінальні креслення без аналогів, сталь SSAB	DUAL-Shift трансмісія: регулювання швидкості та напрямку ротора без зупинки агрегату	DirectDrive: пряма передача потужності, заміна зубів без інструменту (Quick+Safe)	Quick FIX: швидка заміна зубів, конічний пакерний валок CONOROLL

Складено автором на основі відкритих даних підприємств [33; 44; 45; 46]

Дані таблиці підтверджують, що DEMUS єдиний серед порівнюваних виробників пропонує діапазон захвату від 1,5 до 12 м при ціні EUR 4 600-40 800. Конкуренти першого рівня мають перевагу у власних сервісних мережах і тривалій ринковій історії, проте їхнє преміальне цінове позиціонування залишає незайнятим сегмент малих і середніх господарств, особливо у Польщі та Франції [33].

На внутрішньому ринку DEMUS конкурує з ТОВ «Агромаш-Калина» (торгова марка ANTOKS, м. Калинівка Вінницької обл.) та ТОВ «АРК-Груп» (торгова марка Rotor, м. Кропивницький). Порівняльний аналіз наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз конкурентів на ринку ротаційних борін України

Критерій	DEMUS	Агромаш-Калина (ANTOKS)	АРК-Груп (Rotor)
Країна виробництва	Україна (Житомир)	Україна (Калинівка)	Україна (Кропивницький)
Рік виходу на ринок	2021	Понад 15 років	Понад 10 років
Асортимент ротаційних борін	10 моделей, захват 1,5-12 м	6 моделей, захват 3-18 м	4 моделі, захват 3-9 м
Ринки збуту	Україна + ЄС (PL/FR/DE)	Переважно Україна	Переважно Україна
Виставкова діяльність	Agritechnica (Ганновер)	Виставки в Україні	Виставки в Україні
Кількість мов сайту	5 (UA/EN/FR/PL/DE)	1-2	1-2
Технічна особливість продукції	Власні оригінальні креслення без аналогів, сталь SSAB, ресурс понад 20 років, 10-220 к.с.	Ложкоподібні пальці на роторних дисках власної розробки, підпружинений хитний важіль, імпорتنі підшипники без обслуговування	Диск із зубами під кутом 45° запобігає зміщенню; 15 зубів кріпляться двома болтами для швидкої заміни без зняття диска

Складено автором на основі відкритих даних підприємств [33; 42; 43]

DEMUS - єдиний з трьох вітчизняних виробників, хто системно виходить на ринки ЄС. ANTOKS та Rotor мають більший досвід і сформовану клієнтську базу в Україні, проте їхня міжнародна активність мінімальна. DEMUS компенсує відсутність ринкової історії ширшим асортиментом, власними конструкторськими розробками та участю в Agritechnica, де жоден з вітчизняних конкурентів не представлений [30; 33].

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, застосовано метод PEST-аналізу, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні макрочинники [20]. Результати аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «ДЕМУСЬ»

Група факторів	Фактор	Вплив на маркетингову діяльність DEMUS
Політичні (Political)	Повномасштабна війна. Держпрограма компенсації 25% вартості агротехніки. Євроінтеграція України.	Ризики для виробництва і логістики. Держпрограма стимулює внутрішній попит на вітчизняну техніку [40]. Євроінтеграція відкриває спрощений доступ до ринків ЄС.
Економічні (Economic)	Коливання курсу EUR/UAH. Зростання цін на сталь. Попит на доступну техніку у малих фермерів PL/FR.	Слабка гривня посилює цінову конкурентоспроможність DEMUS відносно EU-брендів. Зростання цін на метал тисне на собівартість. Попит на доступну техніку у Польщі та Франції є прямою нішею для розширення дилерської мережі [34].
Соціальні (Social)	Консерватизм аграрних покупців. Зростання інтересу до Ukrainian Made у ЄС. Міграція фермерів до digital-каналів.	Консерватизм вимагає демонстраційного маркетингу і накопичення відгуків. Зростання Ukrainian Made-лояльності у Польщі підвищує прийнятність бренду [38]. YouTube і Facebook стають основними каналами охоплення фермерів.
Технологічні (Technological)	Цифровізація агросектору. Precision farming. Agritechnica як галузевий стандарт.	SEO і digital-присутність стають критичними для генерації лідів [37]. Точне землеробство збільшує попит на якісну ґрунтообробну техніку. Agritechnica залишається головним офлайн-каналом для B2B-ніші [30].

Складено автором на основі даних підприємства та офіційних джерел [30; 31; 34; 38; 40]

PEST-аналіз засвідчує, що зовнішнє середовище містить конкретні можливості для DEMUS. Держпрограма компенсації стимулює внутрішній попит; слабка гривня підсилює цінову перевагу перед EU-брендами; попит на доступну техніку у Польщі і Франції формує ринкову нішу. Водночас ризики війни і тиск на собівартість через ціни на метал обґрунтовують необхідність диверсифікації ринків збуту.

Ринкове середовище для DEMUS поєднує структурну можливість - незайнятий доступний сегмент в ЄС та зростаючий попит - і реальні бар'єри: усталені дилерські мережі міжнародних гравців і брак репутації нового бренду. Кількісну оцінку конкурентних позицій підприємства проведено у підрозділі 2.2.

2.2. Оцінка конкурентних позицій «DEMUS» та джерел конкурентних переваг у міжнародному B2B-сегменті

ТОВ «ДЕМУСЬ» (торгова марка DEMUS) - українське підприємство, що здійснює виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства відповідно до КВЕД 28.30. Зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, юридична адреса: вул. Білицька, 20, оф. 149, м. Київ. Виробничі потужності розташовані у м. Житомир. Підприємство розпочало виробничу діяльність у 2021 році зі слоганом «Коли якість має значення!». Облік ведеться за спрощеною системою відповідно до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [22]. Господарська діяльність здійснюється відповідно до вимог Господарського кодексу України [21].

Перші роки роботи збіглися з повномасштабним вторгненням Росії, проте підприємство вийшло на ринки Польщі, Франції та Німеччини. Чисельність персоналу зростає з 5 осіб у 2022 році до 40 у 2025-му. Сайт demusfm.eu доступний у п'яти мовних версіях: UA, EN, FR, PL, DE, що відповідає реальній географії продажів [33].

Для оцінки фінансово-господарської діяльності проаналізовано основні показники за 2022-2025 роки [39]. Валовий прибуток визначається як різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції:

$$ВП = ЧД - С \dots\dots\dots (2.1)$$

де ВП - валовий прибуток, тис. грн;

ЧД - чистий дохід від реалізації, тис. грн;

С - собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

Маржа валового прибутку відображає частку валового прибутку у загальному доході:

$$МВП = ВП \div ЧД \times 100\% \dots\dots\dots (2.2)$$

Середньорічний темп зростання доходу (CAGR) за 2022-2025 роки:

$$CAGR = (ЧД_{2025} \div ЧД_{2022})^{\frac{1}{3}-1} = (32\,057,7 \div 11\,319,4)^{\frac{1}{3}-1} = 41,5\%$$

Результати розрахунків зведено у таблиці 2.4.

**Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ДЕМУСЬ» за 2022-2025
рр., тис. грн**

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	11 319,4	10 669,3	20 938,2	32 057,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7 238,7	9 058,9	15 577,6	24 231,7
Валовий прибуток, тис. грн	4 080,7	1 610,4	5 360,6	7 826,0
Маржа валового прибутку, %	36,1	15,1	25,6	24,4
Чистий прибуток, тис. грн	2 527,5	702,9	557,5	252,3
Рентабельність продажів, %	22,3	6,6	2,7	0,8
Кількість працівників, осіб	5	16	35	40
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	224,7	4 630,8	9 777,1	7 729,3

*Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЕМУСЬ» за 2022-2025 рр.
[39]*

Чистий дохід від реалізації зріс з 11 319,4 тис. грн у 2022 році до 32 057,7 тис. грн у 2025-му, тобто у 2,83 рази; CAGR склав 41,5%. У 2023 році зафіксовано скорочення доходу на 5,7% через перебудову збутових каналів в умовах війни. Рентабельність продажів знизилась з 22,3% до 0,8% - стандартна динаміка для підприємств на стадії розширення, коли поточний прибуток реінвестується у зростання [23]. Залишкова вартість основних засобів збільшилась у 43 рази - з 224,7 до 9 777,1 тис. грн, що свідчить про масштабні вкладення у виробничу базу. Показовою є динаміка чисельності працівників: за чотири роки штат зріс з 5 до 40 осіб, тобто у 8 разів. Це темп, що значно перевищує темп зростання доходу і підтверджує інвестиційну фазу розвитку підприємства. Водночас валовий прибуток у 2025 році досяг 7 826,0 тис. грн при маржі 24,4%, що свідчить про збереження продуктової рентабельності навіть в умовах активного масштабування.

Для систематизації внутрішніх та зовнішніх чинників конкурентоспроможності проведено SWOT-аналіз [25; 27].

Результати наведено у Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ДЕМУСЬ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Власне виробництво на основі унікальних конструкторських розробок без прямих аналогів на ринку. Шведська сталь SSAB із задокументованим ресурсом понад 20 років. Активна присутність на ринках ЄС з 2021 р.	Молодий бренд з невеликою історією продажів на ринках ЄС. Обмежена дилерська мережа у Франції та Німеччині. Низька рентабельність на етапі масштабування. Малий трафік сайту відносно обсягу контентного охоплення.
Можливості (O)	Загрози (T)
Євроінтеграція України та доступ до аграрних програм ЄС. Державна компенсація до 25% вартості вітчизняної техніки в Україні. Попит на доступну агротехніку у сегменті малих і середніх господарств Польщі та Франції.	Конкуренція з боку LEMKEN, AMAZONE, POTTINGER. Ризики воєнного часу: логістика, виробнича стабільність, скорочення аграрних площ. Нетарифні бар'єри та стандарти якості ЄС. Волатильність валютного курсу та цін на метал.

Складено автором на основі даних підприємства, SimilarWeb та фінансової звітності [33; 39; 41]

У блоці сильних сторін ключова - власне виробництво на базі унікальних конструкторських розробок із застосуванням сталі SSAB. У блоці можливостей чинна програма Міністерства аграрної політики з компенсацією до 25% вартості вітчизняної техніки [40].

Серед загроз найбільш чутлива - конкуренція з боку LEMKEN, AMAZONE та POTTINGER, які мають багаторічну присутність у 40-50+ країнах і власні сервісні мережі.

Кількісну оцінку конкурентних позицій проведено за інтегральним методом з матрицею парних порівнянь [16].

Порівнюються DEMUS, LEMKEN та AMAZONE як основні гравці цільового ринку. Оцінювання ведеться за п'ятьма групами показників з максимумом 10 балів кожна.

Результати наведено у Таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання конкурентоспроможності борін: DEMUS, LEMKEN, AMAZONE

ПОКАЗНИК	DEMUS	LEMKEN	AMAZONE
Якісні (макс. 10):			
- якість сталі та матеріалів (макс. 5)	5	4	4
- надійність конструкції (макс. 5)	4	5	4
Всього	9	9	8
Цінові (макс. 10):			
- рівень ціни відносно ринку ЄС (макс. 5)	5	2	2
- співвідношення ціна/якість (макс. 5)	4	3	3
Всього	9	5	5
Асортимент та технічні можливості (макс. 10):			
- кількість моделей борін (макс. 3)	3	2	3
- діапазон захвату (макс. 4)	4	3	3
- діапазон потужностей тракторів (макс. 3)	3	2	2
Всього	10	7	8
Збут та дистрибуція (макс. 10):			
- кількість ринків збуту (макс. 5)	2	5	5
- сервісна мережа в ЄС (макс. 5)	2	5	5
Всього	4	10	10
Сервіс та підтримка (макс. 10):			
- гарантійний строк (макс. 3)	3	2	2
- доступність запчастин (макс. 4)	3	4	4
- технічна підтримка дилерів (макс. 3)	2	3	3
Всього	8	9	9

Складено автором на основі [33; 44; 45]

Пріоритетність груп показників визначена автором на основі аналізу критеріїв вибору постачальника на B2B-ринку агротехніки: для дилерів та фермерів ЄС якість і ціна є первинними чинниками, тоді як широта збутової мережі і сервіс мають менший вплив при першому контакті з новим виробником [10; 25].

Матрицю парних порівнянь наведено у Таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця парних порівнянь груп показників конкурентоспроможності

Показники	1	2	3	4	5	Сума рядка
1. Якість	-	1	1	1	1	4,0
2. Ціна	0	-	1	1	1	3,0
3. Асортимент	0	0	-	1	1	2,0
4. Збут	0	0	0	-	0,5	0,5
5. Сервіс	0	0	0	0,5	-	0,5
S						10,0

Складено автором

У матриці 1 означає, що група у рядку важливіша за групу у стовпці, 0 - навпаки, 0,5 - рівнозначні. Вага кожної групи: $w_i = S_i / S$, де S_i - сума і-го рядка, $S = 10,0$:

$w_1 = 0,40$; $w_2 = 0,30$; $w_3 = 0,20$; $w_4 = 0,05$; $w_5 = 0,05$.

Перевірка: $\sum w_i = 1,00$.

Інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$I = \sum(w_i \times Q_i) \dots\dots\dots (2.3)$$

де $Q_i = B_i / B_{\max}$ - нормована оцінка і-ї групи, $B_{\max} = 10$.

$$I_{DEMUS} = 0,40 \times 0,90 + 0,30 \times 0,90 + 0,20 \times 1,00 + 0,05 \times 0,40 + 0,05 \times 0,80 = \mathbf{0,890}$$

$$I_{LEMKEN} = 0,40 \times 0,90 + 0,30 \times 0,50 + 0,20 \times 0,70 + 0,05 \times 1,00 + 0,05 \times 0,90 = \mathbf{0,745}$$

$$I_{AMAZONE} = 0,40 \times 0,80 + 0,30 \times 0,50 + 0,20 \times 0,80 + 0,05 \times 1,00 + 0,05 \times 0,90 = \mathbf{0,725}$$

DEMUS ($I = 0,890$) випереджає LEMKEN ($I = 0,745$) та AMAZONE ($I = 0,725$). Результат закономірний: найвищі ваги отримали якість і ціна - саме ті групи, де підприємство має найсильніші позиції. По якості DEMUS набрав стільки ж балів, що і LEMKEN - завдяки сталі SSAB та оригінальним кресленням. По ціні відрив суттєвий: 9 балів проти 5 у конкурентів [33]. По збуту і сервісу DEMUS поступається - 4/10 і 8/10 проти 10/10 і 9/10, що

відображає реальну ситуацію молодого підприємства з трирічною міжнародною історією. Проте низькі ваги цих груп (по 0,05) не дозволяють цьому відставанню перекрити перевагу у ключових параметрах [16].

2.3. Аналіз маркетингової діяльності «DEMUS» у формуванні конкурентних переваг

Агропромисловий комплекс - один з найбільш специфічних секторів з точки зору маркетингу. У промисловому B2B-маркетингу рішення про придбання техніки приймається на роки вперед і спирається на розрахунки, а не на рекламний вплив [25; 29]. Кожен залучений клієнт для DEMUS - потенційний довгостроковий партнер, тому перші точки контакту з брендом мають вирішальне значення для подальших переговорів.

Ротаційні борони мають чітко виражену сезонність попиту. У лютому - квітні техніка використовується для передпосівного розпушення ґрунту, знищення бур'янів та аерації. Поза цим вікном попит різко падає. Маркетингова активність у галузях із сезонним попитом має випереджати його пік на 2-4 місяці: виробник, який вперше з'являється в інформаційному полі покупця у березні, програє тому, хто сформував відносини ще восени [24]. Для DEMUS ключове маркетингове вікно - жовтень - лютий.

Цільова аудиторія DEMUS охоплює два різних сегменти в рамках дворівневої B2B-моделі збуту. Перший - дилери сільськогосподарської техніки в Україні та країнах ЄС. Другий - фермерські господарства, що купують техніку напряму для власного виробничого використання. На нових географічних ринках дилерський канал є стратегічно пріоритетнішим: дилер виконує функції місцевого продажу, доставки, гарантійного обслуговування і є носієм довіри для кінцевого покупця у своєму регіоні [20]. Один якісно залучений дилер відкриває DEMUS доступ до сотень фермерів без прямих витрат на комунікацію з кожним окремо.

Для структурованого аналізу цільової аудиторії застосовано модель 5W британського маркетолога Марка Шеррінгтона: Who, What, Why, When, Where [21].

Результати наведено у Таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз цільової аудиторії ТОВ «ДЕМУСЬ» за методом 5W М. Шеррінгтона

5W	Сегмент 1: Дилери	Сегмент 2: Фермери
WHO?	Власники агродилерських підприємств, 35-55 р. Малий і середній агробізнес (PL, FR, DE, UA). Знають ринок техніки свого регіону, порівнюють кількох постачальників. Відвідують агровиставки, активні у LinkedIn та B2B-групах.	Власники угідь від 50 до 1 500 га, 25-55 р. Зернові господарства України та Польщі. Практики, знають техніку з поля. Рішення приймають самостійно або разом з агрономом.
WHAT?	Право на дистрибуцію у своєму регіоні. Партнерські відносини і маркетингова підтримка. Маржинальність перепродажу, надійність виробника.	Конкретна модель під потужність наявного трактора. Вирішення агротехнічної задачі. Ефективний обробіток за прийнятну ціну.
WHY?	Попит місцевих фермерів на доступну техніку. Конкурентна ціна відносно аналогів ЄС.	Потреба у боронуванні перед і після посіву. Заміна техніки, що вийшла з ладу, або розширення площ.
WHEN?	Жовтень - лютий: планування асортименту на сезон. Одразу після профільних виставок.	Березень - квітень: безпосередньо перед посівною.
WHERE?	Де шукає: агровиставки, LinkedIn, прямі пропозиції виробників. Де купує: напряду у виробника після переговорів. Польща формує 43,98% трафіку сайту.	Де шукає: Facebook-групи фермерів, YouTube, місцевий дилер. Де купує: через дилера (PL) або напряду в Україні.

Складено автором на основі маркетингової стратегії підприємства та аналітики SimilarWeb [33; 41]

Аналіз за моделлю 5W фіксує три принципові відмінності між сегментами. Дилер купує бізнес-можливість і захист власної репутації. В той час як фермер - технічне рішення для конкретної задачі.

Часові вікна різні: дилери готові до переговорів восени, фермери купують у лютому - квітні [24].

Портрет міжнародного агродилера наведено у Таблиця 2.9.

Таблиця 2.9

Портрет споживача: «Міжнародний агродилер»

Характеристика	Опис
Тип персони	Міжнародний агродилер
Вік та стать	Чоловік, 35-55 років
Масштаб бізнесу	Власник або комерційний директор агродилерського підприємства. Реалізує кілька брендів техніки, має склад і сервісну точку.
Географія	Польща, Франція, Німеччина, Україна
Потреби	Надійний виробник зі стабільними поставками і конкурентною ціною. Техніка з реальним попитом серед місцевих фермерів. Гарантійна і технічна підтримка від виробника.
Де шукає постачальників	Агровиставки по всій Європі, LinkedIn, рекомендації галузевих колег.
Бар'єри	Недовіра до нового виробника. Ризик власної репутації на місцевому ринку.
Інструменти подолання бар'єрів	Участь на агровиставках формує репутаційний капітал бренду серед дилерів до першого контакту. Гарантія 12 місяців і ресурс понад 20 років знижують сприйнятий ризик. Присутність у соцмережах фермерів регіону формує первинний попит ще до підписання дилерської угоди.

Складено автором на основі маркетингової стратегії підприємства та аналізу дилерських ринків ЄС [33]

Головний бар'єр при роботі з дилерами - брак репутації нового підприємства. Подолати його можна через участь у галузевих заходах і накопичення перших позитивних відгуків клієнтів [23].

Участь DEMUS у Agritechnica та інших виставках розв'язує цю задачу: присутність поруч з LEMKEN і AMAZONE формує у потенційного дилера первинну довіру ще до першого контакту. Водночас портрет міжнародного агродилера підтверджує, що рішення про вибір постачальника приймається не імпульсивно - дилер паралельно оцінює кілька брендів, орієнтується на рекомендації колег і шукає постачальника з підтвердженою сервісною підтримкою.

Портрет фермера-практика наведено у Таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

Портрет споживача: «Фермер-практик»

Характеристика	Опис
Тип персони	Фермер-практик
Вік та стать	Чоловік, 25-55 років
Масштаб господарства	Від 50 до 1 500 га власних або орендованих угідь. Зернові культури, соняшник, ріпак, кукурудза.
Географія	Україна (зернові регіони), Польща, Німеччина
Потреби	Якісне боронування з мінімальною кількістю проходів. Техніка, що не виходить з ладу в розпал сезону. Проста конструкція, доступний сервіс.
Де шукає інформацію	Рекомендації сусідів-фермерів, місцевий агродилер, Facebook-групи аграріїв, відеозаписи роботи техніки у полі.
Бар'єри	"Борона зламається у посівну - хто швидко відремонтує?" "Чи підійде під мій трактор?" "Немає відгуків від знайомих про цей бренд".
Інструменти подолання бар'єрів	Діапазон потужностей 10-220 к.с. охоплює будь-який трактор. Ресурс понад 20 років знімає питання надійності. Відеоконтент роботи борони у реальних польових умовах замінює рекомендацію знайомого.

Складено автором на основі маркетингової стратегії підприємства та аналізу аграрного ринку [33]

У консервативному аграрному середовищі рекомендація знайомого важить більше, ніж будь-яка реклама, а демонстраційний маркетинг - показ техніки у роботі - переконує краще за текстовий опис [25; 28]. Саме тому відеозаписи борін DEMUS у реальних польових умовах є основним інструментом роботи з фермерським сегментом.

Маркетинговий комплекс підприємства оцінено за моделлю 4P (Product, Price, Place, Promotion). Маркетинговий комплекс - це набір інструментів, якими підприємство оперує для впливу на цільовий ринок [25; 35].

Результати аналізу наведено у Таблиця 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз маркетингового комплексу ТОВ «ДЕМУСЬ» за моделлю 4P

Елемент	Характеристика DEMUS
Product (Продукт)	Товарна номенклатура: 7 асортиментних груп, 16 товарних одиниць. Ключові лінійки: борони ротаційні суцільної рами (RH 150-900) та складні (RH 420F-1200F), грейдер DFM GT 300, транспортери жниварки HT 7600/9100. Конкурентна перевага: власні конструкторські розробки, шведська сталь SSAB, ресурс понад 20 років, гарантія 12 місяців.
Price (Ціна)	Позиціонування - оптимальне співвідношення ціна/якість відносно аналогів EU-брендів. Ціновий діапазон: від 425 EUR (Hook GH5000) до 40 800 EUR (RH 1200F). Державна програма компенсації 25% вартості техніки в Україні знижує фактичну ціну для кінцевого покупця.
Place (Розподіл)	Дворівнева модель: прямі продажі через менеджерів (Україна) та дилерська мережа (Польща, Франція, Німеччина). Сайт demusfm.eu - основний digital-канал для генерації лідів. Agritechnica - головний офлайн-канал залучення міжнародних дилерів.
Promotion (Просування)	Meta Ads (Facebook/Instagram), SEO для ринків ЄС, YouTube-канал (відео до 1 млн переглядів), активні сторінки у соцмережах. Офлайн: Agritechnica. Контент-маркетинг: відеозаписи роботи техніки у полі як основний інструмент формування довіри.

Складено автором на основі прайс-листа та маркетингових матеріалів підприємства [33; 40]

Продуктова пропозиція і цінова стратегія DEMUS є конкурентоспроможними. Збутова складова потребує розвитку: дилерська мережа у Франції та Німеччині поки не забезпечує достатнього охоплення. У комунікаціях є структурний дисбаланс: YouTube-контент збирає до 1 млн переглядів, але органічний трафік сайту становить лише 24,21% - охоплення не конвертується в ліди [37].

Аналіз цифрових показників наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.12

Показники трафіку сайту demusfm.eu за липень - вересень 2025 р. (до SEO-оптимізації)

Показник	Значення	Оцінка
Загальний трафік (липень - вересень 2025)	1 241 візит	Зростання +329,9%
Середній місячний трафік	414 відвідувань	Низький рівень

Продовження Таблиці 2.12

Унікальні відвідувачі на місяць	207 осіб	Потребує зростання
Середня тривалість візиту	2 секунди	Критично низька
Показник відмов (Bounce Rate)	37,87%	Прийнятний рівень
Трафік з України	56,02%	Основний ринок
Трафік з Польщі	43,98%	Ключовий міжнар. ринок
Частка прямого трафіку	64,37%	Переважно повторні відвідувачі
Частка органічного пошуку	24,21%	Потенціал для SEO-зростання

Складено автором на основі даних SimilarWeb за липень - вересень 2025 р. [41]

Загальний трафік сайту за квартал - 1 241 візит, зростання 329,9% відносно попереднього періоду. Проте 414 відвідувань на місяць - низький показник для виробника, який активно виходить на три зовнішні ринки. Середня тривалість візиту у 2 секунди і глибина перегляду 1,07 сторінки вказують, що відвідувачі не знаходять потрібного контенту одразу - типова проблема для B2B-сайтів у вузьких нішах [41]. Географічна структура трафіку підтверджує полонська орієнтацію: 43,98% візитів надходить з Польщі. Відсутність Франції та Німеччини у топ-2 при наявності відповідних мовних версій сайту свідчить, що SEO для цих ринків на момент аудиту не давав органічної видимості [41].

Отже, маркетингова діяльність DEMUS має структурну асиметрію: сильний контентний актив у вигляді YouTube-каналу і соцмереж не конвертується у трафік і ліди через сайт. Аналіз за моделлю 5W зафіксував принципові відмінності між дилерським і фермерським сегментами за цінностями, каналами та часовими вікнами активності - це обґрунтовує необхідність диференційованого підходу у маркетингових комунікаціях. Напрями усунення виявлених недоліків розглядаються у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА «DEMUS» НА МІЖНАРОДНОМУ B2B-РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства на міжнародних ринках

Інтегральний показник конкурентоспроможності DEMUS ($I = 0,890$) перевищує показники LEMKEN ($I = 0,745$) та AMAZONE ($I = 0,725$). (табл. 2.7). Водночас для коректного тлумачення результату необхідно проаналізувати оцінки за окремими групами, адже узагальнений показник приховує значну нерівномірність конкурентних позицій підприємства. Аналіз оцінок за окремими групами (див. табл. 2.6) свідчить про наявність структурної асиметрії конкурентного профілю DEMUS. Підприємство демонструє лідерство за якістю продукції (9/10), ціновою доступністю (9/10) та асортиментом (10/10), водночас суттєво поступаючись конкурентам за розвитком збутової мережі (4/10 проти 10/10 у LEMKEN та AMAZONE) і незначно - за рівнем сервісного забезпечення (8/10 проти 9/10). Така конфігурація є характерною для підприємств на початковій стадії інтернаціоналізації: продуктова пропозиція вже сформована і конкурентоспроможна. Натомість ринкова інфраструктура, включаючи дилерську мережу, сервісні контракти та цифрову присутність, ще знаходиться у процесі розвитку.

Відставання за показником збуту (4/10) зумовлене об'єктивною різницею у тривалості ринкової присутності. LEMKEN та AMAZONE формували свої дилерські мережі протягом десятиліть, тоді як DEMUS розпочав вихід на ринки ЄС лише з 2021 року. Відповідно до вагових коефіцієнтів матриці парних порівнянь, частка збуту і сервісу в інтегральному показнику становить лише 10% ($w_4=0,05$ та $w_5=0,05$), тоді як якість і ціна разом формують 70% ($w_1=0,40$ та $w_2=0,30$). Це означає,

що підвищення оцінки по збуту вдвічі, з 4/10 до 8/10, збільшить інтегральний показник конкурентоспроможності з 0,890 до приблизно 0,910. Приріст математично невеликий, але практично важливий, адже він відбувається при незмінній продуктивній пропозиції виключно за рахунок розбудови збутової інфраструктури. Водночас показники якості та ціни вже наближені до максимально можливих у наявних виробничих умовах, тому подальше зростання інтегрального показника можливе переважно за рахунок розвитку збуту та сервісу.

Цінова перевага DEMUS базується на об'єктивно нижчій собівартості виробництва в Україні та не є наслідком тимчасових ринкових коливань. Вартість робочої сили, оренди виробничих площ та операційних витрат в Україні залишається суттєво нижчою, ніж у Німеччині чи Австрії, де розміщені виробництва LEMKEN та AMAZONE. Ця різниця не нівелюється навіть з урахуванням логістичних витрат на доставку техніки до ринків ЄС та витрат на сертифікацію продукції за європейськими стандартами.

Порівнянні моделі LEMKEN та AMAZONE реалізуються за 22 000-32 000 EUR, тобто на 40-80% дорожче при зіставній або нижчій оцінці за якістю матеріалів (LEMKEN - 4/5, AMAZONE - 4/5 проти 5/5 у DEMUS). Для дилера, що обслуговує сегмент господарств з середньою площею, цей ціновий розрив є вирішальним аргументом на переговорах з фермером. Техніка аналогічної якості за нижчою ціною формує конкретну торгову перевагу, що не потребує складного обґрунтування. Таким чином, цінова перевага DEMUS є структурною характеристикою, що зберігатиметься доти, доки зберігається різниця у рівнях виробничих витрат між Україною та Західною Європою.

На основі результатів SWOT-аналізу (див. табл. 2.5) сформовано стратегічні альтернативи за чотирма комбінаціями [27]:

- SO (сила + можливості) - використання переваги по якості та ціні для розширення дилерської мережі у ЄС;
- ST (сила + загрози) - диверсифікація ринків збуту для зниження залежності від внутрішнього ринку;

- WO (слабкість + можливості) - SEO і LinkedIn для подолання слабого збуту;
- WT (слабкість + загрози) - сервісні контракти і навчання техніків для утримання дилерів.

Пріоритетним напрямом є квадрант SO. DEMUS не конкурує з LEMKEN і AMAZONE у преміальному сегменті, оскільки перехід до цієї ніші вимагав би переосмислення цінової пропозиції і фактично нівелював би головну конкурентну перевагу підприємства.

Стратегія фокусованої диференціації передбачає концентрацію на сегменті середніх господарств, де домінує ціновий критерій, а якісні характеристики продукції обґрунтовуються документально підтвердженим експлуатаційним ресурсом, досягнутим завдяки використанню сталі SSAB [33; 36]. Відмінність від стратегії цінового лідерства полягає в тому, що підприємство не прагне до мінімальної ціни на ринку - це нереалістично в довгостроковій перспективі з огляду на можливу появу азійських виробників нижчої цінової категорії. Конкурентна позиція DEMUS формується на конкретному співвідношенні: технічна якість, порівнянна з преміальними брендами, за ціною, доступною для середнього сегменту.

Вибір цільових ринків для реалізації стратегії фокусованої диференціації обґрунтовано за даними Eurostat щодо площ сільськогосподарських угідь і обсягів виробництва зернових [34]. З-поміж ринків ЄС Польща, Німеччина та Франція вирізняються найбільшим сукупним попитом на ґрунтообробну техніку. Широкі площі орних угідь, домінування зернових культур у структурі виробництва та високий рівень механізації формують стабільний попит саме на ротаційні борони. Водночас кожен з цих ринків відповідає цільовому сегменту DEMUS - середнім господарствам, де ціна техніки є визначальним критерієм при виборі постачальника.

Порівняльні показники трьох ринків наведено на рисунку 3.1.

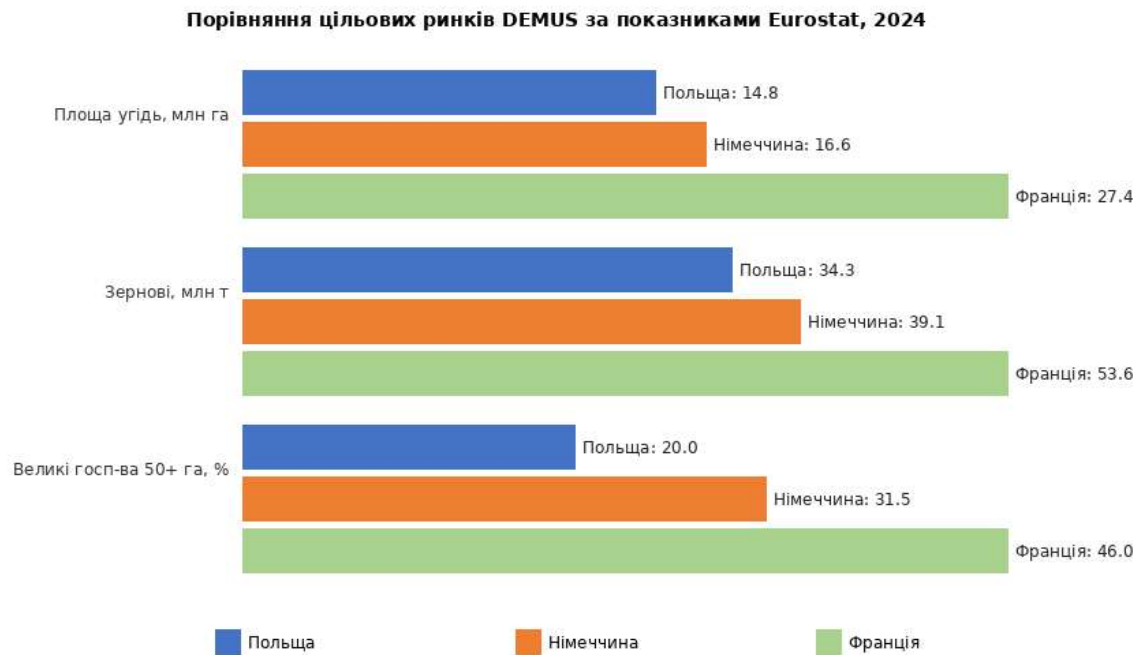


Рис. 3.1 Порівняння цільових ринків DEMUS за показниками Eurostat, 2024
 Складено автором на основі даних Eurostat [34]

Рисунок 3.1 підтверджує обґрунтованість послідовності географічного розвитку: Польща, Німеччина, Франція.

Польща є точкою опори з наявною дилерською базою та найбільш схожою структурою господарств. При площі угідь 14,8 млн га та обсязі зернових 34,3 млн т це найменший з трьох ринків за абсолютними показниками, проте частка великих господарств (50+ га) становить лише 20%, що відповідає цільовому сегменту DEMUS, оскільки малі та середні господарства є основними покупцями доступної агротехніки. Додатковим чинником є культурна та географічна близькість до України, що спрощує логістику та комунікацію з дилерами на початковому етапі партнерства.

Німеччина з площею угідь 16,6 млн га та обсягом зернових 39,1 млн т є стабільним ринком з розвиненою агропромисловою інфраструктурою. Частка великих господарств (31,5%) є вищою, ніж у Польщі, що означає більшу потребу у широкозахватній техніці. Завдяки наявному дилеру та системній виставковій присутності Німеччина є ринком із найшвидшим потенціалом

масштабування, що забезпечується вже налагодженими каналами збуту, зростаючою впізнаваністю та готовністю ринку до розширення продажів.

Франція є найбільшим ринком з трьох за всіма показниками: 27,4 млн га угідь, 53,6 млн т зернових та частка великих господарств 46% - найвища серед цільових ринків. Це означає стабільно високий попит на ротаційні борони широкого захвату та технічно складніші конфігурації, де цінова перевага DEMUS є найбільш відчутною відносно преміальних конкурентів. Водночас вихід на французький ринок вимагає тривалішої роботи з формування репутації бренду та підтвердження відповідності продукції місцевим агрономічним умовам.

3.2. Комплекс заходів з удосконалення маркетингової діяльності

За результатами аналізу у підрозділах 2.2 та 2.3 виявлено п'ять напрямів для вдосконалення: розширення дилерської мережі, підвищення цифрової видимості, удосконалення сайту, підвищення впізнаваності бренду та конвертація соціального охоплення у ліди. Нижче розглянуто конкретні заходи по кожному напрямку.

1. Розширення дилерської мережі через системну воронку залучення.

Збут DEMUS отримав найнижчий бал у конкурентному оцінюванні - 4/10 (див. табл. 2.6). Основна причина - відсутність системного підходу до залучення нових дилерів: контакти з агровиставок не вносяться до CRM і не отримують подальшого комунікаційного впливу. На ринку агротехніки цикл прийняття рішення про дилерське партнерство займає від трьох до дванадцяти місяців. За відсутності системного комунікаційного супроводу протягом цього періоду потенційний партнер обирає того постачальника, який підтримував регулярний контакт, незалежно від якості продукту. Для усунення цього недоліку пропонується впровадити авторську шестиетапну маркетингову воронку залучення агродилерів (табл. 3.3), яка охоплює повний цикл комунікації від формування обізнаності про бренд до утримання дилера після першого замовлення.

Маркетингова воронка залучення агродилерів DEMUS

Етап	Заходи DEMUS	Цільова дія дилера	Інструмент
1. Обізнаність	Участь у агровиставках; LinkedIn Ads з таргетингом на комерційних директорів агродилерів PL/DE/FR; YouTube-канал DEMUS; реклама в галузевих агропорталах і журналах цільових ринків; запрошення агроінфлюенсерів на виставковий стенд	Знайомство з брендом і продуктовою лінійкою	LinkedIn Ads, агровиставки, PR, YouTube
2. Інтерес	Перехід на сайт; welcome email-ланцюжок після виставки; надання каталогу локальною мовою	Перехід на сайт; запит каталогу або комерційної пропозиції	Email, CRM, SEO/Google Ads
3. Оцінювання	Індивідуальна комерційна пропозиція; відеодемонстрація роботи техніки у полі	Порівняння умов з іншими постачальниками	Email, Youtube
4. Переговори	Zoom-зустріч; дзвінок із чинним дилером DEMUS; обговорення умов партнерства	Запит фінальних умов; внутрішнє погодження	Zoom, телефон, CRM
5. Угода	Підписання дилерського договору; демонстраційна модель за пільговою ціною для зниження порогу входу	Перше замовлення	Договір, інвойс
6. Утримання	Маркетингові матеріали локальною мовою; навчання сервісників дилера; технічна підтримка; пріоритет у поставках для лояльних партнерів	Повторні замовлення; рекомендація DEMUS колегам	Email, сервісний контракт

Розроблено автором на основі аналізу маркетингової діяльності підприємства [33; 30]

Маркетингова воронка залучення агродилерів DEMUS (табл. 3.3) охоплює повний цикл комунікації з потенційним партнером - від першого знайомства з брендом до формування довгострокового партнерства. Логіка воронки побудована на специфіці B2B-рішень у агросекторі: на відміну від споживчих покупок, B2B-цикл прийняття рішення про дилерське партнерство займає від 3 до 12 місяців і передбачає участь кількох осіб з різних рівнів підприємства [14]. Дилер не обирає постачальника після одного контакту,

тому кожен наступний етап має конкретне завдання - утримати увагу, зняти заперечення і наблизити до угоди.

На першому етапі завдання полягає у тому, щоб потенційний дилер дізнався про існування бренду DEMUS та його продуктової лінійки. Основними каналами є участь у агровиставках, LinkedIn Ads з таргетингом на комерційних директорів агродилерських підприємств PL/DE/FR, YouTube-канал та реклама в галузевих місцевих агропорталах. Агровиставки залишаються одним з ключових каналів залучення дилерів. Саме там відбувається перший особистий контакт між виробником і потенційним партнером, формується довіра до бренду і з'являється можливість продемонструвати техніку в реальному середовищі [30]. На відміну від digital-каналів, виставковий контакт дозволяє одночасно охопити десятки потенційних партнерів з різних ринків протягом кількох днів, що робить участь у великих галузевих заходах економічно виправданою навіть при значних витратах на підготовку стенду та логістику. Показовим є досвід самого підприємства DEMUS: участь у Agritechnica обійшлась приблизно у 15 000 EUR, враховуючи, що 10 000 EUR компенсувала Федерація роботодавців України в рамках програми підтримки експорту. Для порівняння, без державної підтримки аналогічна виставкова участь коштувала б близько 30 000 EU. Тобто програма фактично вдвічі знизилла витрати для виходу на міжнародний ринок [40].

Другий етап передбачає перехід потенційного дилера на сайт та запит каталогу або комерційної пропозиції. Ключовим інструментом є welcome email-ланцюжок після виставкового контакту: протягом 48 годин після знайомства дилер отримує персоналізований лист з каталогом локальною мовою та посиланням на відеодемонстрацію техніки у полі. На третьому етапі дилер порівнює умови DEMUS з умовами інших постачальників. Тут вирішальну роль відіграють індивідуальна комерційна пропозиція та відеодемонстрація роботи техніки у реальних польових умовах. Четвертий етап передбачає Zoom-зустріч з менеджером DEMUS.

П'ятий етап завершується підписанням дилерського договору. Для зниження порогу входу пропонується надання демонстраційної моделі за пільговою ціною: дилер, що вже має борону у власному шоурумі.

Шостий етап є не менш важливим, ніж залучення. Дилер, що уклав першу угоду, потребує маркетингової підтримки локальною мовою, навчання власних сервісників та налагодженої логістики. Саме на цьому етапі формується довгострокове партнерство, яке з часом генерує повторні замовлення та рекомендації іншим дилерам.

2. SEO-оптимізація та Google Ads.

Аудит SimilarWeb зафіксував, що Франція та Німеччина відсутні у топ-2 джерел трафіку попри наявність відповідних мовних версій, а частка органічного пошуку становить лише 24,21% (див. табл. 2.12) [41]. Це означає, що сайт практично невидимий у пошуку на цільових ринках. Для виправлення потрібна повноцінна SEO-оптимізація, яка включає кілька послідовних кроків [37].

Першим є формування семантичного ядра: підбір пошукових запитів якими німецькі та французькі дилери і фермери шукають ротаційні борони, і впровадження цих ключових слів у тексти, заголовки H1-H3 та метатеги сторінок. Другим кроком є технічний аудит: перевірка всіх сторінок на коректну індексацію за допомогою краулерів, усунення директив `#noindex` та `#nofollow` де вони блокують потрібний контент, а також прописування `alt`-текстів для всіх зображень борін. Це підвищує видимість у Google Images, яким активно користуються фермери при виборі техніки. Третім кроком є контент-маркетинг: ведення блогу з агрономічними статтями де органічно вписані ключові слова цільових ринків. На кожній сторінці продукту і в кожній статті розміщується чітке СТА з перевіреном шляхом користувача: від першого кліку до запиту комерційної пропозиції не більше двох переходів [37].

Паралельно з SEO запускаються сезонні кампанії Google Ads з жовтня по лютий з таргетингом на комерційні запити типу «Kreiselegge kaufen» або

«acheter herse rotative» - для миттєвої видимості до того, як органічна оптимізація дасть стійкий ефект.

3. Інтерактивна візуалізація продукту та гейміфікація сайту.

Середня тривалість візиту на сайті demusfm.eu становить 2 секунди (див. табл. 2.12), що означає: відвідувач не знаходить потрібне і йде [41]. Пропонується розробити інтерактивний 3D-візуалізатор (гейміфікація) на сторінці кожної моделі борони, який містить три функціональних шари.

Перший шар - інтерактивна модель машини. Для складних борін передбачено анімацію складання і розкладання, що дозволяє побачити транспортну ширину агрегату. Відвідувач може обертати модель на 360 градусів і переглядати її з будь-якого кута. На ключових частинах розміщено інтерактивні сноски з коротким описом: тип сталі, характеристики підшипників, системи регулювання, запчастини.

Другий шар - схематичне креслення. При перемиканні на цей режим 3D-модель замінюється технічним кресленням борони з усіма розмірами: ширина захвату, діаметр роторів, відстань між секціями, транспортна ширина. Цей шар орієнтований на агронома або механіка, який має потреб у техніці конкретних габаритів.

Третій шар - польова симуляція. Борона розміщується на віртуальному полі і може рухатись вперед та назад лише одним кліком. Позаду машини залишається візуальний слід, що наочно демонструє ширину захвату і рівномірність обробки. Фермер бачить реальний масштаб агрегату у польових умовах.

Серед провідних виробників ґрунтообробних машин ЄС - LEMKEN, AMAZONE, POTTINGER - подібного інструменту на сайтах немає. Натомість John Deere застосовує схожу практику 3D-візуалізації для частини своєї техніки, що знаходить позитивний відгук серед дилерів і фермерів. Для B2B-покупця, що оцінює техніку віддалено, такий формат суттєво скорочує час між першим знайомством з продуктом і запитом комерційної пропозиції [37].

4. Впізнаваність бренду: агромедіа та інфлюєнсери.

Низька впізнаваність DEMUS на ринках FR та DE безпосередньо обмежує можливість залучення нових дилерів. Два інструменти дозволяють змінити це без великих витрат.

Перший - PR-статті та реклама у галузевих виданнях: TopAgrar (Німеччина), La France Agricole (Франція), Farmer.pl (Польща). Стаття з технічним порівнянням борін формує інформаційний фон серед десятків тисяч читачів до того, як відбудеться перший контакт з дилером [41]. Другий інструмент - запрошення агроінфлюєнсерів на виставковий стенд на агровиставках. Блогер або YouTube-канал з аудиторією підписників знімає відео-огляд під час агровиставки і DEMUS потрапляє до інформаційного простору фермерів іншої країни органічно, без прямої реклами [37].

5. Конвертація YouTube/TikTok у ліди та розвиток сервісу.

YouTube-канал DEMUS збирає до 1 млн переглядів на окремих відео, але трафік на сайт не зростає пропорційно (див. табл. 2.12) через відсутність системних СТА [41]. Рішення: в кожному відео - пряме посилання на сторінку конкретної моделі, пін-коментар з посиланням, заклик залишити заявку. Додатково запускається ретаргетинг глядачів YouTube і TikTok через Meta Ads. Тобто той, хто переглянув відео про конкретну борону, отримує рекламу саме цієї моделі у Facebook з кнопкою «Запросити ціну» [37; 32].

У сфері сервісу ключовий захід - підписання сервісних контрактів з дилерами та навчання їхніх техніків під специфіку обладнання DEMUS. Реалізація передбачає два рівні. Перший - виїзні тренінги: механіки DEMUS відвідують дилерські хаби у Польщі, Німеччині та Франції і проводять навчання місцевих техніків безпосередньо на місці. Дилер, чий механік знає конструкцію борони, самостійно закриває більшість сервісних звернень без залучення виробника, що скорочує час простою техніки у клієнта. Другий рівень - організація логістики запчастин: формування складського запасу найбільш витратних деталей безпосередньо у дилерському хабі. Поставка запчастин з України займає 3-5 днів, що є критичним у розпал посівної. Наявність запасу у дилера скорочує час реакції до 24 годин і безпосередньо

підвищує оцінку по групі «Сервіс», яка зараз складає 8/10 проти 9/10 у LEMKEN і AMAZONE (див. табл. 2.6) [40].

3.3. Прогнозна оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Для оцінки доцільності запропонованого комплексу заходів розраховано зведений бюджет впровадження та прогнозний економічний ефект за двома сценаріями. Зведений бюджет наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зведений бюджет маркетингових заходів ТОВ «ДЕМУСЬ» на рік, EUR

Захід	Мета	Витрати, EUR/рік
Участь у агровиставках	Залучення дилерів, підвищення впізнаваності бренду	15 000
LinkedIn Ads	Таргетинг на комерційних директорів агродилерів PL/DE/FR	2 000
Email-маркетинг (платформа + автоматизація після виставок)	Конвертація виставкових контактів у ліди	500
SEO-оптимізація сайту для ринків FR/DE	Зростання органічного трафіку з FR/DE	1 000
Google Ads (сезонні кампанії FR/DE, жовтень - лютий)	Залучення трафіку на сайт у піковий сезон	2 500
3D-конфігуратор борін на сайті (розробка)	Збільшення часу сесії, зниження бар'єру входу для дилера	4 000
Реклама та PR-статті в агропорталах і журналах цільових ринків	Впізнаваність бренду серед дилерів і фермерів	5 000
YouTube/TikTok: ретаргетинг глядачів через Meta Ads	Конвертація переглядів у ліди на сайті	1 500
Навчання сервісників дилерів (виїзні тренінги)	Підвищення якості сервісу, утримання дилерів	2 000
ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ		33 500

Розраховано автором на основі ринкових цін на маркетингові послуги (DOU.UA [38]) та даних підприємства [33]

Загальний річний бюджет становить EUR 33 500, що в перерахунку за курсом 51 грн/EUR складає приблизно 1 810 тис. грн [38].

Найбільшу статтю витрат формує участь у агровиставках - EUR 15 000, або 45% від загального бюджету. Ця цифра вже враховує компенсацію EUR 10 000 від Федерації роботодавців України в рамках програми підтримки експорту [40]. PR-статті та реклама в агропорталах - EUR 5 000 (15% бюджету). Розробка 3D-візуалізації оцінюється у EUR 4 000 (12%), Google Ads - EUR 2 500 (7%), LinkedIn Ads - EUR 2 000 (6%), навчання сервісників - EUR 2 000 (6%). Найменші статті - SEO-оптимізація (EUR 1 000), ретаргетинг через Meta Ads (EUR 1 500) та email-маркетинг (EUR 500) - разом складають 9% бюджету, але забезпечують безперервну цифрову присутність між виставковими циклами [33; 41].

Прогнозну оцінку ефекту розроблено за методологією сценарного аналізу [30]. Базові параметри: середня ціна одиниці продукції за прайс-листом [33], прогнозний обсяг замовлення нового дилера, курс EUR/UAH 51 грн [38]. Показник повернення інвестицій:

$$ROI = (\text{Дохід} - \text{Витрати}) \div \text{Витрати} \times 100\% \dots \dots \dots (3.1)$$

Результати прогнозної оцінки наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна оцінка економічного ефекту від реалізації маркетингових заходів DEMUS

Показник	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Нових дилерів (DE/FR)	2	5
Середній обсяг замовлення дилера на рік, одиниць	8	14
Середня ціна одиниці продукції, EUR	15 000	18 000
Прогнозна виручка від нових ринків, EUR/рік	240 000	1 260 000

Продовження Таблиці 3.5

Прогнозна виручка, тис. грн (курс 51 грн/EUR)	12 240	64 260
Витрати на заходи, EUR/рік	33 500	33 500
ROI, %	~616%	~3 661%
Частка нових ринків у загальній виручці підприємства	~25%	~63%
Термін окупності витрат	До 2 міс. після першої угоди	До 1 міс. після першої угоди

Розраховано автором на основі прайс-листа підприємства та курсу НБУ [33; 39]

За песимістичним сценарієм залучення 2 нових дилерів у DE та FR забезпечить додатковий річний дохід EUR 240 000, що за курсом 51 грн/EUR складає 12 240 тис. грн - близько 25% від виручки підприємства у 2025 році (32 057,7 тис. грн, див. табл. 2.4). ROI становить 616% - кожен витрачений євро повертається більш ніж шестикратно. За оптимістичним сценарієм залучення 5 нових дилерів забезпечить додатковий дохід EUR 1 260 000 (64 260 тис. грн), що перевищує поточний річний оборот підприємства більш ніж удвічі, а ROI сягає 3 661%. Термін окупності витрат в обох сценаріях - менше двох місяців після підписання першої дилерської угоди.

Реалізація запропонованого комплексу маркетингових заходів передбачає ряд ризиків, які можуть вплинути на фактичний економічний ефект відносно прогнозних значень.

Основні ризики та заходи їх нейтралізації наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз ризиків реалізації маркетингових заходів DEMUS

Ризик	Захід нейтралізації
Відмова потенційних дилерів від партнерства через невідомість бренду на ринках DE/FR	Залучення агроінфлюєнсерів та PR-статті в TopAgrar і La France Agricole до початку виставкового сезону
Недостатній органічний трафік після SEO-оптимізації через високу конкуренцію у пошуковій видачі	Запуск Google Ads та платних ключових слів для забезпечення трафіку до виходу SEO на проектну потужність

Втрата залученого дилера через незадовільний рівень сервісного забезпечення	Навчання техніків дилера з виїздом механіків на виробничу базу партнера; організація складу найбільш витратних запчастин у дилерському хабі для скорочення часу реакції на звернення клієнта
Коливання курсу євро, що впливає на розрахункову виручку у гривні	Фіксація цін контрактів в EUR; бюджет заходів сформовано в EUR
Скорочення або припинення державної програми компенсації витрат на виставки	Участь у менших регіональних виставках як альтернатива Agritechnica при відсутності підтримки

Складено автором на основі аналізу маркетингової діяльності підприємства [33; 40]

Аналіз ризиків свідчить, що всі виявлені ризики є керованими і не ставлять під сумнів загальну доцільність запропонованих заходів. Валютний ризик є зовнішнім і некерованим, однак його вплив на фактичний ROI мінімізується через фіксацію всіх контрактних розрахунків в EUR. Бюджет заходів також сформовано в EUR, що виключає валютну складову з операційного планування.

Ризик недостатнього органічного трафіку після SEO є технічно прогнозованим: SEO дає стійкий результат через 3-6 місяців після впровадження. Паралельний запуск Google Ads закриває цей часовий розрив і забезпечує трафік у пікові місяці жовтень-лютий незалежно від темпів виходу SEO на проєктну потужність.

Найбільший вплив на ROI має ризик втрати залученого дилера через незадовільний сервіс. Вартість залучення одного дилера через виставкову активність, LinkedIn і тривалий цикл переговорів у рази перевищує вартість його утримання. Виїзне навчання техніків та організація складу запчастин у дилерському хабі скорочують час реакції на звернення клієнта з тижнів до 24-48 годин - саме цей показник є визначальним для дилера при оцінці надійності постачальника після першого сезону продажів.

Ризик скорочення державної програми компенсації витрат на виставки не блокує безпосередню виставкову стратегію. Менші регіональні агровиставки у Польщі та Німеччині є менш витратною альтернативою Agritechnica при збереженні прямого контакту з цільовою аудиторією дилерів [33; 40].

Таким чином, запропонований комплекс маркетингових заходів є економічно обґрунтованим і практично реалістичним для підприємства на поточному етапі міжнародного розвитку. Результати прогностичної оцінки та аналіз ризиків підтверджують, що запропонований комплекс заходів є реалістичним інструментом усунення виявленого стратегічного дисбалансу між сильними продуктовими позиціями DEMUS та недостатньо розвиненою збутовою інфраструктурою, що і визначає пріоритети подальшого розвитку підприємства на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження конкурентоспроможності ТОВ «ДЕМУСЬ» на міжнародному B2B-ринку сільськогосподарської техніки сформульовано такі висновки.

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, яка формується під впливом внутрішніх ресурсних чинників та зовнішнього конкурентного середовища. Для B2B-ринків визначальними є раціональність рішень про закупівлю, тривалість циклу угоди та роль дилерських мереж як ключового каналу розподілу. Метод інтегрального оцінювання з матрицею парних порівнянь є найбільш придатним для кількісного порівняння конкурентних позицій на B2B-ринку агротехніки, оскільки дозволяє враховувати різну значимість груп показників.

2. Зовнішнє ринкове середовище містить конкретні можливості для DEMUS. Загальний обсяг ринку сільськогосподарської техніки ЄС у 2024 році перевищив 35 млрд євро [31]. Франція (27,4 млн га угідь), Німеччина (16,6 млн га) і Польща (14,8 млн га) разом формують понад 37% аграрного ринку ЄС і є цільовими ринками підприємства де вже є дилери. PEST-аналіз виявив: держпрограма компенсації 25% вартості вітчизняної техніки стимулює внутрішній попит; слабка гривня підсилює цінову перевагу DEMUS перед EU-брендами; зростання зацікавленості у продукції українського виробника серед польських дилерів підвищує прийнятність бренду.

3. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності DEMUS відносно LEMKEN та AMAZONE за п'ятьма групами показників (якість, ціна, асортимент, збут, сервіс) із застосуванням матриці парних порівнянь дало такі результати: $I(\text{DEMUS}) = 0,890$; $I(\text{LEMKEN}) = 0,745$; $I(\text{AMAZONE}) = 0,725$. DEMUS лідирує завдяки ексклюзивній конструкції на основі шведської сталі SSAB (9 балів з 10 по якості), ціновій доступності (9 балів проти 5 у конкурентів) та найширшому асортименту - 10 моделей із захватом 1,5-12 м

(10 балів). Критичне відставання зафіксовано по збуту: 4 бали проти 10 у LEMKEN та AMAZONE.

4. Аналіз маркетингової діяльності за моделями 5W і 4P виявив структурну асиметрію: YouTube-канал збирає до 1 млн переглядів на відео, але сайт отримує лише 414 відвідувань на місяць при тривалості сесії 2 секунди. Франція та Німеччина відсутні у топ-2 трафіку попри наявність мовних версій сайту, а частка органічного пошуку становить лише 24,21%. Аналіз за методом 5W виявив принципові відмінності між сегментами: дилер і фермер потребують різних комунікаційних інструментів і часових вікон активності.

5. Розроблено комплекс з п'яти напрямів маркетингових заходів: шестиетапна воронка залучення дилерів з LinkedIn як основним digital-каналом; SEO-оптимізація сайту під запити FR/DE ринків з формуванням семантичного ядра, технічним аудитом та контент-маркетингом; інтерактивний 3D-візуалізатор на сайті з трьома шарами (огляд 360°, технічне креслення, польова симуляція захвату); PR-статті у TopAgrar, La France Agricole, Farmer.pl та залучення агроінфлюєнсерів на виставковий стенд; ретаргетинг YouTube/TikTok-глядачів через Meta Ads, виїзне навчання техніків дилерів та організація складів запчастин у дилерських хабах.

6. Прогнозна оцінка економічного ефекту при загальному бюджеті EUR 33 500 на рік показала: за песимістичним сценарієм (2 нові дилери у DE/FR, 8 одиниць на рік кожен) додатковий дохід становить EUR 240 000, ROI - 616%; за оптимістичним (5 дилерів, 14 одиниць на рік) - EUR 1 260 000, ROI - 3 660%. Термін окупності витрат - менше двох місяців після першої дилерської угоди. Реалізація запропонованого комплексу підтягне збут і сервіс, які є єдиними групами де DEMUS поступається конкурентам, зберігаючи конкурентну перевагу по якості та ціні ($I = 0,890$).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іваськів Т. М. Дослідження впливу процесу реалізації функцій менеджменту на формування конкурентоспроможності організації, на прикладі ТОВ "Сільпо-ФУД" : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. Т. І. Кужда. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 86 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46922> (дата звернення: 22.02.2026).
2. Новікова К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та зміст. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 34. С. 201-207.
3. Шпильова В. О., Таран В. В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. Економіка і управління. 2021. № 2. С. 29-34.
4. Kulakova S. [et al.]. Competitiveness as the main factor of enterprise development in modern conditions. Економіка і регіон. 2023. № 4 (91). Р. 146-152. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.4\(91\).3205](https://doi.org/10.26906/eir.2023.4(91).3205)
5. Theoretical basis of competitiveness and its role in development of entrepreneurial activity. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/172/156> (date of access: 22.02.2026).
6. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
7. Бабаченко Л., Хоменко І., Рисак О. Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>

8. Журило В., Шаталова Л. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-42>
9. Основні моделі продажів: що таке B2C, B2B, B2G, C2C та C2B. Хорошоп. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/main-sales-models> (дата звернення: 23.02.2026).
10. Як працює B2B: все про взаємодію бізнесу з бізнесом. Marketer. URL: <https://marketer.ua/ua/how-b2b-works-all-about-business-to-business-interaction/> (дата звернення: 23.02.2026).
11. The Characteristics of Business-to-Business (B2B) Markets. Principles of Marketing - H5P Edition. URL: <https://pressbooks.bccampus.ca/principlesofmarketingh5p/chapter/4-1-the-characteristics-of-business-to-business-b2b-markets/> (date of access: 23.02.2026).
12. Avikshit B., Chirag M. Porter's Five Forces Model: A Comprehensive Framework for Competitive Strategy Analysis in Contemporary Business Environment. International Journal of Research Publication and Reviews. 2025. Vol. 6, no. 7. P. 1416-1425. URL: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE7/IJRPR50200.pdf>
13. Вихід на ринки ЄС у 2025: покрокова стратегія для українського бізнесу. UA Consulting. URL: <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/14/vihid-na-rinki-es-2025-strategiya/> (дата звернення: 23.02.2026).
14. Competitive Landscape Analysis with Porter's Five Forces. B2B International. URL: <https://www.b2binternational.com/2024/04/04/competitive-landscape-analysis-porters-five-forces> (date of access: 23.02.2026).
15. The Business-to-Business (B2B) Market. Marketing Fundamentals. URL: <https://pressbooks.bccampus.ca/principlesofmarketingh5p/> (date of access: 23.02.2026).

16. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
17. Khachatryan V. Scientific and Methodological Approaches to the Assessment of the Level of Competitiveness of the Domestic Enterprise in the International Market. Economics: time realities. 2021. Vol. 2, no. 54. P. 92-98. URL: <https://web.archive.org/web/20220309130949/https://zenodo.org/record/5739318/files/92.pdf>
18. Osmiatchenko O. Approaches to Assessing the International Competitiveness of the Enterprise. NTU «KhPI». URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f7dfd5b-a08a-4c7c-857a-8cf7bc21668e/content> (date of access: 23.02.2026).
19. Yevtushenko N. O. Competitiveness of the enterprise: the concept, approaches and methods of evaluation. Economy. Management. Business. 2021. Vol. 37, no. 3. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030202>
20. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 15.04.2026).
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.04.2026).
22. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 15.04.2026).
23. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ : Професіонал, 2006.
24. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2009.
25. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2007.

26. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Глобальна економіка. Київ : КНЕУ, 2018.
27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004.
28. Старостіна А. О. Маркетинг. Київ : Знання, 2009.
29. Телстов О. С. Маркетинг у промисловості. Київ : Центр навчальної літератури, 2004.
30. Agritechnica 2025 : Official Exhibition Catalogue. Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG). Hanover, 2025. URL: <https://www.agritechnica.com> (date of access: 15.04.2026).
31. Agricultural Machinery Industry Statistics 2024. European Agricultural Machinery Association (CEMA). Brussels : CEMA, 2024. URL: <https://www.cema-agri.org> (date of access: 15.04.2026).
32. About Ads Campaign Performance Metrics. Meta Business Help Center. URL: <https://www.facebook.com/business/help> (date of access: 15.04.2026).
33. DEMUS : офіційний вебсайт підприємства. URL: <https://demusfm.eu> (дата звернення: 15.04.2026).
34. Agricultural Statistics: Main Results 2023-2024. Eurostat. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (date of access: 15.04.2026).
35. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2008.
36. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 2nd ed. London : Palgrave Macmillan, 2008.
37. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. London : Pearson, 2019.
38. Сільське господарство України у 2024 р. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
39. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ДЕМУСЬ» за 2021-2025 рр. (форми № 1-м, № 2-м).

40. Державна програма підтримки агровиробників. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
41. Website Traffic Analytics for demusfm.eu. SimilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com> (date of access: 15.04.2026).
42. Агромаш-Калина : офіційний вебсайт виробника. URL: <https://agrokalina.com> (дата звернення: 15.04.2026).
43. АРК-Груп : офіційний вебсайт виробника. URL: <https://arkgroup.com.ua> (дата звернення: 15.04.2026).
44. LEMKEN : офіційний вебсайт виробника. URL: <https://lemken.com> (date of access: 01.05.2026).
45. AMAZONE : офіційний вебсайт виробника. URL: <https://amazone.net> (date of access: 01.05.2026).
46. PÖTTINGER : офіційний вебсайт виробника. URL: <https://www.poettinger.at> (date of access: 01.05.2026).