

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та економічної теорії

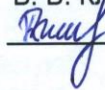
КЛИМЧУК Вікторія Володимирівна

**Стратегічний аналіз конкурентної позиції
підприємства в галузі / Strategic analysis of
company competitive position in the industry**

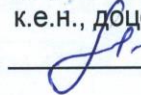
спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕУПзм-21
В. В. Климчук



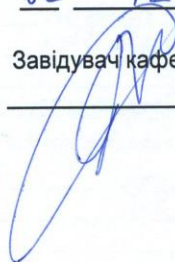
Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. А. Ляхович



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"02" 12 2024 р.

Завідувач кафедри
В. В. Козюк



ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі	6
1.1. Концептуальні основи конкурентної позиції підприємства в галузі	6
1.2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі	11
РОЗДІЛ 2. Аналіз середовища та конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» у консервній промисловості	19
2.1. Аналіз конкурентного середовища консервної промисловості	19
2.2. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в консервній промисловості	26
2.3. Драйвери конкурентних переваг підприємства	39
РОЗДІЛ 3. Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» у консервній промисловості	48
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному економічному середовищі, що характеризується динамічними змінами, глобалізацією та зростаючою конкуренцією, стратегічний аналіз конкурентної позиції стає одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств. Галузеві ринки перетворюються на простір, де виживання і успіх залежать від здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації та ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації підприємств до умов воєнного стану в Україні, зростаючих витрат на сировину, енергоносії, а також змін споживчих пріоритетів у бік доступної, якісної та безпечної продукції. У цьому контексті стратегічний аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан конкурентної позиції, але й визначити напрями її зміцнення, забезпечуючи довгострокову рентабельність і стійкість підприємства. Особливої уваги вимагають підприємства консервної промисловості, які відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в консервній промисловості забезпечує формування ефективної стратегії її зміцнення.

Розвиток наукових підходів до стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі відображений у працях таких відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників, як Майкл Портер, Джей Барні, Гері Хемел, Сі Кей Прахалад, Шульгіна Л.М., Юхименко В.В, Цибульська Е. І., Смолін І. В., Краузе О., Міщук О. Проте, незважаючи на значну кількість та глибоку розробку теоретичних засад, увагу доцільно приділити використанню методичного інструментарію стратегічного аналізу у процесі формування ефективної стратегії зміцнення конкурентної позиції підприємства консервної промисловості в умовах війни та економічної нестабільності.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в консервній галузі та практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії її зміцнення.

Для досягнення мети дослідження було сформульовано низку **завдань**:

1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства в галузі.
2. Проаналізувати поточний стан та ключові тренди консервної галузі, включаючи динаміку попиту та конкуренції.
3. Провести стратегічний аналіз конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» у консервній галузі з використанням відповідного методичного інструментарію.
4. Обґрунтувати драйвери конкурентних переваг ПП «Агроспецгосп+».
5. Розробити пропозиції щодо формування ефективної стратегії зміцнення конкурентної позиції підприємства в галузі.

Об'єктом дослідження є позиція приватного підприємства «Агоспецгосп+» в консервній галузі, яке функціонує в умовах високої конкуренції та впливу макроекономічних факторів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі для формування стратегії її зміцнення.

Проведене дослідження базувалося на використанні наступних **методів**: аналізу й синтезу (для систематизації теоретичних положень стратегічного аналізу та конкурентної позиції підприємства); індукції й дедукції (для узагальнення інформації щодо основних факторів впливу на конкурентну позицію підприємства в галузі, деталізації ключових аспектів її покращення); матричні методи BCG, McKinsey (GE), SWOT-аналіз, SPACE-аналіз (для аналізу продуктового портфеля підприємства, визначення привабливості ринкових сегментів, ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища, формування ефективної

стратегії зміцнення конкурентних переваг підприємства), табличний і графічний методи (для візуалізації результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали офіційні дані Державної служби статистики України, звітна документація підприємств, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, опубліковані в наукових журналах, монографіях та матеріалах конференцій, а також аналітичні звіти й інформація з інтернет-джерел, що висвітлюють сучасні тенденції ринку консервованої продукції. Крім того, у роботі використано власні спостереження, розрахунки та аналітичні висновки автора.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у тому, що результати стратегічного аналізу конкурентної позиції, проведені на основі інтегрованих інструментів (матриць BCG, GE/McKinsey, SWOT та SPACE), можуть бути використані підприємствами консервної промисловості для розробки ефективних стратегій зміцнення своїх ринкових позицій.

Апробація: основні аспекти та висновки дослідження отримали схвалення на IX Науково-практичній конференції конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», (14.11.2024, м. Тернопіль, Україна), на II Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці постіндустріального суспільства» (15-16.10.2024, м. Київ, Україна).

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновки та список використаних джерел. Основний зміст займає 61 сторінку, загальний обсяг роботи складає 67 сторінок. У роботі подано 15 таблиць і 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 43 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ

1.1. Концептуальні основи конкурентної позиції підприємства в галузі

Конкурентна позиція — це ключовий елемент успішної стратегії будь-якого підприємства, який визначає його місце в галузі та здатність ефективно змагатися з конкурентами. Вона демонструє споживачам, чому вони повинні обрати саме продукцію або послуги конкретної компанії, а не її конкурентів [41]. Важливо, що конкурентна позиція відображає глибоке розуміння проблем і незадоволених потреб клієнтів, дозволяючи підприємству пропонувати рішення, які краще задовольняють їхні очікування.

Конкурентна позиція безпосередньо залежить від унікальності продукту або послуги та їхнього позиціонування порівняно з конкурентами. Основна задача полягає в тому, щоб результат цього порівняння працював на користь компанії. Це вимагає чіткого і аргументованого демонстрування цінності та переваг продукту, які відрізняють його від альтернативних пропозицій.

Смолін І. В., досліджуючи питання про конкурентну позицію, чітко окреслив її важливість у своїй статті «Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування». Він стверджує, що: «Вона поєднує продуктове і сегментне положення підприємства із стратегічними засобами досягнення конкурентних переваг на основі доцільної диференціації продукції і мінімізації витрат на її виготовлення, визначає потенціал збереження конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі» [33, с. 52].

Загалом можна стверджувати, що до поняття «конкурентна позиція» відносяться наступні елементи: конкурентні переваги (цінові та нецінові переваги), диференціація продукту або послуги, маркетингова стратегія,

ринковий сегмент, технологічні інновації, репутація та імідж бренду, фінансова стабільність, ефективність операційної діяльності, глобальна стратегія.

У своїй праці "Багатство народів" Сміт заклав основи економічного мислення, зокрема ідеї про конкурентну перевагу на основі спеціалізації та поділу праці [37, с.10]. Хоча він не використовував термін "конкурентна позиція", його ідеї стали фундаментом для подальших досліджень. Наступними відомими науковцями, які займались пошуками відповіді на питання про конкурентну позицію та суміжні поняття стали:

- Майкл Портер. Портер є одним із найвпливовіших науковців у цій галузі. Він розробив модель п'яти сил, яка допомагає компаніям аналізувати конкурентне середовище та обирати стратегії для зміцнення своїх позицій [1, с. 148].
- Джей Барні запропонував концепцію ресурсного підходу (RBV), яка стверджує, що конкурентна позиція компанії залежить від її унікальних ресурсів і можливостей, що важко копіювати [26, с. 251].
- Гері Хемел та Сі Кей Прахалад. Їх праця "Конкуренція за майбутнє" (1994) пропонує нові підходи до формування стратегій, орієнтованих на майбутні конкурентні позиції через інновації та розвиток основних компетенцій [39, с. 13].

Важливий вклад у дослідження даної тематики зробили Філіп Котлер та спеціалісти фірми Артура Деон Літтла, Arthur D. Little (ADL), які визначили певний перелік позицій, які безпосередньо впливають на подальші стратегічні дії з боку компаній (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних позицій за Ф. Котлером та Arthur D. Little

Види конкурентних позицій за Ф. Котлером	Види конкурентних позицій за Arthur D. Little
Лідер ринку (підприємство займає найвищу позицію на ринку, має найбільшу ринкову частку, часто диктує умови гри в галузі. Воно має значні ресурси, сильний бренд і зазвичай є новатором).	Домінуюча позиція (підприємство займає домінуючу позицію на ринку, часто диктує правила гри, має значний вплив на галузь. У нього майже немає серйозних конкурентів, а його ринкова частка є найбільшою)

Продовження таблиці 1.1

Види конкурентних позицій за Ф. Котлером	Види конкурентних позицій за Arthur D. Little
Челленджер або претендент на лідерство (підприємство, що займає позицію трохи нижче лідера, активно намагається зміцнити свою позицію і оскаржити лідерство. Це підприємство часто інвестує в маркетинг, інновації та диференціацію продуктів).	Сильна позиція (підприємство має значну ринкову частку і здатне впливати на ринок, хоча й не є домінуючим. Воно впевнено конкурує з іншими гравцями і може захищати свою позицію за допомогою різних стратегій).
Послідовник (Підприємство, що займає середню позицію, зосереджується на підтриманні своєї ринкової частки, уникаючи ризикованих інновацій. Таке підприємство часто імітує стратегії лідерів і челленджерів).	Сприятлива позиція (підприємство має гарну конкурентну позицію, але не є лідером. Воно може ефективно конкурувати в певних сегментах ринку і має потенціал для зростання, якщо буде приймати правильні стратегічні рішення).
Нішевий гравець (підприємство зосереджується на вузькому сегменті ринку, пропонуючи спеціалізовану продукцію чи послуги. Така стратегія дозволяє уникати прямої конкуренції з великими гравцями і створювати стійку конкурентну перевагу в певній ніші).	Задовільна позиція (підприємство має стійку позицію на ринку, але є вразливим перед сильнішими конкурентами. Його ринкова частка достатньо велика, щоб залишатися прибутковим, але воно повинне уважно стежити за конкурентами і ринковими змінами)
	Слабка позиція (підприємство займає слабку позицію на ринку і може втратити ринкову частку через агресивну конкуренцію. Таке підприємство може вижити лише в тому випадку, якщо зможе знайти нішу або розробити унікальну стратегію).

Джерело: сформовано на основі [16, с. 50; 23].

Порівняння видів конкурентних позицій за Філіпом Котлером і Arthur D. Little (ADL) (табл. 1.1) виявляє важливі відмінності в підходах до стратегічного аналізу. Філіп Котлер фокусується на ролі підприємств на ринку. Цей підхід допомагає компаніям обрати відповідну стратегію залежно від їх конкурентної позиції і ролі на ринку, надаючи практичні рекомендації для досягнення успіху в умовах конкурентного середовища. Arthur D. Little (ADL), з іншого боку, використовує модель, яка інтегрує оцінку конкурентних позицій з аналізом привабливості галузі. Модель акцентує увагу на стратегічному плануванні, зокрема в контексті змінюваних ринкових умов і життєвого циклу галузі. Цей підхід дозволяє підприємствам аналізувати свої позиції не тільки в контексті конкурентної боротьби, а й в рамках загальної динаміки ринку.

Таким чином, Котлерова модель більше орієнтована на визначення і реалізацію конкурентних стратегій, тоді як ADL забезпечує контекстуальне розуміння позицій підприємств в рамках більш ширшого стратегічного і галузевого аналізу.

Особливість конкурентної позиції полягає в тому, що вона не є постійною і залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників. У цьому ракурсі автори Гребешкова О. М. та Горбатько А. О. у своїй статті під назвою «Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом» дослідили фактори конкурентного позиціювання підприємства. Вони прокласифікували їх за проекціями конкурентної позиції, а саме: ринково-галузева, репутаційна, поведінкова і візійна. Зокрема до ринково-галузевої проекції входять «... фактори конкурентного середовища: влада постачальників та споживачів, сила наявних та потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів та комплементарних товарів, бар'єри входу в галузь та/або на ринок (модель конкурентних сил М. Портера); ключові фактори успіху в галузі (економічні, техніко-технологічні, інноваційні, доступ до ресурсів, диференціація продуктів, логістичні канали тощо)...» [7, 140]. Репутаційна проекція конкурентної позиції налічує такі чинники, як: «інформаційна кон'юнктура стратегічного простору підприємства; інформаційні потоки підприємства; комунікаційна політика підприємства; лояльність репутаційних груп (споживачів/клієнтів, бізнес-партнерів, регуляторних установ, преси тощо)» [7, 140]. Щодо поведінкової, то вона включає такі фактори: «інформаційна асиметрія динамічність змін стратегічного простору підприємства; динамічні здатності підприємства» [7, 140]. І заключною є візійна, яка передбачає наступні фактори: «управлінські та стратегічні компетенції менеджменту підприємства; внутрішня інформаційно-комунікаційна політика; ціннісно-цільові характеристики ключових груп стейкхолдерів підприємства» [7, 140].

Цей підхід демонструє цілісне бачення конкурентної позиції, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Особливо цінною є увага до динамічних

можливостей підприємства (поведінкова проекція) та стратегічної візії, що стає важливим чинником в умовах високої невизначеності ринків. Репутаційний аспект, який часто недооцінюють, тут отримує значну роль, що також відображає сучасні тренди у сфері бізнес-комунікацій і репутаційного менеджменту.

Для того, щоб зміцнити або покращити свою конкурентну позицію, підприємство повинне проводити систематичний аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх ресурсів. Сюди входить [14, с. 387-388]:

- Виробництво продукції високої якості.
 - Постійний моніторинг конкурентів та ринкових тенденцій.
 - Інвестування у розвиток технологій та інновацій.
 - Підвищення ефективності внутрішніх процесів.
 - Формування стратегії диференціації або зниження витрат.
 - Адаптація до змін у поведінці споживачів та макроекономічних умов.
- Робота над корпоративною соціальною відповідальністю.
 - Застосування сучасних маркетингових інструментів.

Ці заходи формують основу для стратегічних рішень, що включають розробку довгострокових та короткострокових планів, вибір цільових ринкових сегментів, визначення цінової політики та розробку ефективних маркетингових стратегій.

Отже, вирішальним фактором успіху підприємства у сучасному бізнес-середовищі є досягнення ним міцної позиції на ринку. Саме така конкурентна позиція дає йому змогу орієнтуватися в конкурентному середовищі, вирізнити свої пропозиції від продуктів конкурентів та виділити свій власний бренд на ринку.

1.2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі

Для розробки і реалізації ефективних бізнес-стратегій є необхідними методичні інструментарії стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства. Методичний інструментарій стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства визначається як комплекс методів, інструментів та аналітичних підходів, які допомагають підприємствам оцінити свою позицію на ринку відносно конкурентів та зовнішнього середовища. Він забезпечує всебічну картину щодо сильних і слабких сторін компанії, можливостей, які відкриває ринок, а також загроз, що можуть вплинути на діяльність. Цей інструментарій є невід'ємною частиною стратегічного планування та управління бізнесом, оскільки дозволяє компаніям краще розуміти своє місце на ринку та будувати ефективні стратегії для досягнення конкурентної переваги.

Відсутність належного стратегічного аналізу може призвести до того, що підприємство не зможе адекватно реагувати на зміни ринкових умов, що може призвести до втрати конкурентної переваги. Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, компанії, які систематично проводять стратегічний аналіз та адаптують свої стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі, мають значно вищі шанси на успіх та подальше зростання. Так аналізуючи свої сильні та слабкі сторони, підприємство має можливість ідентифікувати ті аспекти своєї діяльності, які потребують вдосконалення для досягнення конкурентної переваги. Наприклад, якщо компанія відстає від конкурентів у впровадженні нових технологій, це може стати істотним бар'єром на шляху до зростання, особливо в умовах, коли інновації відіграють вирішальну роль у підвищенні якості продукції та зниженні витрат.

Класичним прикладом компанії, яка втратила свою конкурентну позицію через невдале реагування на зміни в технологічному середовищі та ринку, є Tri Valley Growers (TVG). Компанія займалася виробництвом консервованих фруктів і томатної продукції, однак не змогла вчасно адаптуватися до

зростаючої нестабільності ринку томатів та спадного попиту на консервовані фрукти. Відсутність інвестицій у модернізацію обладнання, низька продуктивність, погане управління та повільне реагування на ринкові тренди, такі як потреба у продуктах із доданою вартістю, призвели до її занепаду. Компанія збанкрутувала через накопичені борги, невдалі спроби реструктуризації та втрату конкурентоспроможності, що остаточно унеможливило її подальше функціонування на ринку. Цей приклад підкреслює, наскільки важливими є інновації, гнучкість і стратегічне мислення для виживання бізнесу в умовах високої конкуренції [42, с. 4].

Водночас аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити не лише загрози, але й можливості для розвитку. Наприклад, зміни в законодавстві щодо екологічних стандартів можуть створити як нові ризики для підприємства, так і нові ринкові можливості для тих, хто здатен швидко адаптуватися до нових вимог. Дослідження ринкових трендів, таких як зростання попиту на органічні та екологічно чисті продукти, можуть також виявити нові ніші, які підприємство може зайняти, використовуючи свої унікальні компетенції.

Основні етапи стратегічного аналізу конкурентної позиції:

1. Аналіз зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз) [8, с. 262]:

- Політичні фактори (Political): регуляторні умови, державна політика, податкові режими, торговельні бар'єри.
- Економічні фактори (Economic): рівень інфляції, валютні курси, економічне зростання, рівень безробіття, купівельна спроможність.
- Соціальні фактори (Social): демографічні зміни, споживчі вподобання, рівень освіти, соціальні тренди.
- Технологічні фактори (Technological): інновації, технологічний прогрес, автоматизація, рівень наукових досліджень.
- Екологічні фактори (Environmental): вплив на навколишнє середовище, екологічні регуляції, тенденції сталого розвитку.
- Юридичні фактори (Legal): правове середовище, дотримання законодавства, інтелектуальна власність.

2. Аналіз галузі (Модель П'яти сил Портера) [25, с. 149-152]:

- Конкуренція між існуючими учасниками: вивчення інтенсивності конкуренції, розподілу ринкових часток, рівня концентрації в галузі.
- Загроза нових учасників: оцінка бар'єрів для входу на ринок і їх впливу на ринкову позицію компанії.
- Загроза замінників: аналіз наявності товарів або послуг, які можуть замінити продукцію компанії.
- Влада постачальників: оцінка можливості постачальників впливати на ціни, якість та умови постачання ресурсів.
- Влада покупців: аналіз здатності покупців впливати на умови продажу, ціни та якість продукції.

3. Конкурентний аналіз: SWOT-аналіз; аналіз конкурентних переваг (використання VRIO-моделі); матриця BCG.

Аналіз конкурентної позиції передбачає використання матричних методів. Матриці, як ефективний інструмент стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства, дозволяють систематизувати та візуалізувати інформацію, що полегшує прийняття управлінських рішень. Використання матриць допомагає підприємствам оцінити свої можливості та слабкі сторони, а також визначити оптимальні стратегічні кроки. Наведемо кілька найпоширеніших матричних методів, які використовуються для аналізу конкурентної позиції підприємства, та їх характеристику (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика матричних методів аналізу конкурентної позиції підприємства

Назва матриць	Основні параметри	Фокус	Сильні сторони	Обмеження
Матриця BCG	Темпи зростання ринку та відносна частка ринку.	Портфель продуктів або бізнес-напрямків.	Легка у використанні, дозволяє швидко класифікувати продукти.	Ігнорує інші важливі фактори, такі як рентабельність, і може бути спрощеною для складних ринків.

Продовження таблиці 1.2

Назва матриць	Основні параметри	Фокус	Сильні сторони	Обмеження
Матриця GE/McKinssey	Привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства.	Портфель продуктів або бізнес-напрямків	Більш детальна та гнучка, враховує більше факторів, ніж BCG.	Більш складна у використанні, вимагає детальнішого аналізу і більше даних.
SWOT-матриця	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.	Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на стратегічні рішення.	Простота та універсальність, застосовується до різних рівнів бізнесу.	Не дає конкретних стратегій, потребує додаткового аналізу для прийняття рішень.
Матриця SPACE	Фінансова сила, конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність середовища.	Вибір стратегічної позиції підприємства.	Враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, дає чіткі рекомендації щодо стратегії.	Вимагає складних розрахунків та глибокого аналізу для точного визначення параметрів.
Матриця Ansoff	Існуючі та нові ринки, існуючі та нові продукти.	Стратегії зростання.	Допомагає виявити можливості для зростання, чітко визначає напрямки розвитку.	Обмежена тільки стратегіями зростання, не враховує інші аспекти бізнесу
Матриця ADL	Етапи життєвого циклу галузі та конкурентоспроможність підприємства.	Стратегії залежно від життєвого циклу галузі та конкурентної позиції.	Враховує етап життєвого циклу галузі, що дозволяє краще адаптувати стратегії.	Вимагає глибокого розуміння галузі та конкурентного середовища, складна у використанні.
Матриця VRIO	Цінність, рідкість, імітованість, організація.	Оцінка внутрішніх ресурсів та компетенцій.	Дає глибоке розуміння конкурентних переваг, оцінює, наскільки підприємство готове використовувати свої ресурси.	Не враховує зовнішні фактори, зосереджена виключно на внутрішніх аспектах.

Джерело: сформовано на основі джерел [4, с.9; 15, с.145; 16, с.50; 43, с.91-98].

Інформація, що подана в табл. 1.2, дає нам можливість зрозуміти, які аспекти кожної з цих матриць є сильними, а які – обмежують їх застосування в

конкретних ситуаціях, у чому полягає унікальність та на що спрямовується фокус. Така характеристика відображає властивість певної матриці оцінити ситуацію з різних точок зору – від загальних ринкових умов до внутрішніх ресурсів підприємства – і тим самим вибрати найбільш ефективну стратегію для досягнення конкурентних переваг. Використання цих інструментів забезпечує багатовимірний підхід до управління конкурентними перевагами та ефективністю на ринку.

Крім вищезгаданих інструментів стратегічного дослідження конкурентної позиції підприємства існують також інші, наприклад:

- Аналіз життєвого циклу галузі, який дозволяє підприємству зрозуміти, на якому етапі життєвого циклу знаходиться галузь: зародження, зростання, зрілість, стабільність або занепад [13, с. 80-81]. Наприклад, компанія, яка працює в харчовій галузі, може визначити, що цей ринок перебуває на стадії зростання, що відкриває нові можливості для інвестицій у дослідження та розвиток. Однак компанії в галузях на етапі зрілості можуть бути змушені шукати нові ринки або змінювати бізнес-моделі.
- Аналіз конкурентів полягає в детальному дослідженні діяльності конкурентів: їхніх продуктів, маркетингових стратегій, цінової політики та ринкової частки. Наприклад, компанія може проводити моніторинг продуктів своїх головних конкурентів, щоб виявити прогалини у пропозиції або сфері для інновацій. Це дозволить впровадити власні рішення, які дадуть конкурентну перевагу.
- Аналіз ланцюга вартості допомагає визначити, які саме етапи в ланцюзі (від постачання сировини до кінцевого продажу товару) мають найбільший вплив на вартість продукту або послуги. Наприклад, підприємство може зрозуміти, що їхнього логістика є слабкою ланкою, і відповідно, зосередитися на її оптимізації для зниження витрат та підвищення ефективності [31, с. 7].
- Систематичний моніторинг і корекція стратегії. Важливим аспектом практичного застосування інструментарію є постійний моніторинг ринку і

коригування стратегії у відповідь на зміни [6, с. 9]. Підприємства використовують стратегічний аналіз на регулярній основі для відстеження змін у галузі, поведінки конкурентів або впливу зовнішніх чинників. Це дозволяє вчасно змінювати стратегію і уникати негативних наслідків.

Основні умови стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі ґрунтуються на кількох ключових аспектах, які забезпечують точність, повноту та ефективність дослідження. Насамперед критично важливо мати доступ до достовірної та актуальної інформації про ринок, конкурентів, споживачів і загальні ринкові тенденції, адже швидкість змін у бізнес-середовищі вимагає постійного оновлення даних. Аналіз повинен бути системним і враховувати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, щоб виявити взаємозв'язки між ними та зрозуміти, як вони впливають на конкурентну позицію. Важливо також чітко визначити цілі аналізу, зосереджуючись на досягненні стратегічних завдань, таких як збільшення ринкової частки або вихід на нові ринки, використовуючи для цього ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють оцінити успішність реалізації стратегії. Використання відповідних методів аналізу, таких як SWOT, PESTEL та модель П'яти сил Портера, забезпечує глибоке розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на підприємство, допомагаючи виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій є ще одним важливим аспектом, оскільки вона дозволяє визначити наявність у підприємства необхідних ресурсів та напрямків стратегій для досягнення конкурентних переваг, а також виявити унікальні навички та можливості, що можуть забезпечити довгостроковий успіх [34, с. 23,]. Гнучкість і здатність до адаптації мають вирішальне значення в умовах швидко змінюваного середовища; постійний моніторинг ринкових умов та сценарне планування дозволяють підприємству залишатися готовим до будь-яких змін. Крім того, участь ключових стейкхолдерів у процесі аналізу є необхідною умовою для врахування

глибоких знань фахівців про діяльність підприємства та інтересів усіх зацікавлених сторін, що забезпечує прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Усі ці умови є фундаментальними для проведення ефективного стратегічного аналізу, який здатен забезпечити підприємству конкурентоспроможність і стабільний розвиток у галузі.

Висновки до розділу 1

Конкурентна позиція визначає, наскільки підприємство здатне утримувати і зміцнювати свою позицію серед конкурентів, надаючи споживачам унікальні продукти або послуги, які задовольняють їхні потреби краще, ніж це роблять інші гравці ринку.

Конкурентна позиція підприємства є динамічною і залежить від численних факторів, які класифікують за чотирма основними проєкціями: ринково-галузевою, репутаційною, поведінковою та візійною. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективніше оцінювати свою позицію на ринку, враховуючи як зовнішні ринкові чинники, так і внутрішні управлінські аспекти.

Для зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку підприємство повинно систематично здійснювати глибокий аналіз ринкових тенденцій, поведінки конкурентів і власних внутрішніх ресурсів. Крім того, ключовим елементом є розробка стратегії, що дозволяє або знизити витрати, або створити унікальну пропозицію для споживачів.

Ефективний стратегічний аналіз конкурентної позиції є ключовим елементом для розробки успішних бізнес-стратегій, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища та отримати стійку конкурентну перевагу. Методичні інструменти, такі як PESTEL-аналіз, модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, а також інші підходи, надають підприємствам комплексну картину їхньої ринкової позиції, допомагаючи ідентифікувати сильні та слабкі сторони, нові можливості і загрози. Це є основою для стратегічного планування та дає змогу компаніям бути гнучкими в умовах

динамічних змін, уникати ризиків і використовувати можливості, що з'являються на ринку.

Окрім стандартного аналізу конкурентів та галузі, важливо враховувати й інші чинники, зокрема життєвий цикл ринку та технологічні інновації, які можуть значно впливати на довгострокову перспективу бізнесу. Компанії, що не приділяють належної уваги технологіям або трендам, таким як екологічні стандарти, ризикують залишитися позаду в умовах глобальної конкуренції. Систематичне моніторинг ринку та коригування стратегій, на основі регулярного аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, дозволяє підвищити гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Особливо важливим є залучення ключових стейкхолдерів у процес прийняття рішень, що сприяє більш обґрунтованому і комплексному підходу до стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПП «АГРОСПЕЦГОСП+» У КОНСЕРВНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Аналіз конкурентного середовища консервної промисловості

На тлі сучасних глобальних економічних викликів і з урахуванням впливу війни в Україні ринок консервованої продукції залишається важливою частиною як міжнародної, так і національної економіки. Потреба в довготривалому зберіганні продуктів харчування особливо актуальна в умовах нестабільності, а значення ринку консервів зростає через можливість забезпечення продовольчої безпеки навіть у кризових ситуаціях.

У 2023 році світовий ринок консервованої продукції оцінили на рівні 118,53 мільярда доларів США. Очікується, що з 2024 до 2030 року він зростатиме в середньому на 3,9% щорічно. Найбільшу частку доходів, що становила 30,3% від загального обсягу, забезпечив сегмент консервованих фруктів і овочів [40]. Водночас, у 2023 році обсяги виробництва консервів в Україні досягли приблизно 100,76 млрд. грн., із яких ринок фруктово-овочевої продукції становив 31,27 млрд. грн., що значно більше, ніж у попередні роки (2021 р. – 22,38 млрд. грн., 2022 р. – 25,09 млрд. грн.) [9].

З огляду на стабільне зростання світового ринку консервованої продукції український ринок має можливість значно розширити свої можливості, особливо у сегменті фруктово-овочевої продукції.

Щоб оцінити структуру та динаміку ринку перероблення та консервування фруктів і овочів в Україні доцільно розглянути кілька ключових показників, що характеризують як кількість суб'єктів господарювання, так і рівень ринкової концентрації. Важливим кроком у цьому аналізі є оцінка змін у кількості активних підприємств (див. рис. 2.1), адже саме цей показник дає уявлення про розвиток галузі, зростання чи зменшення кількості її учасників та, відповідно, конкуренцію між ними.

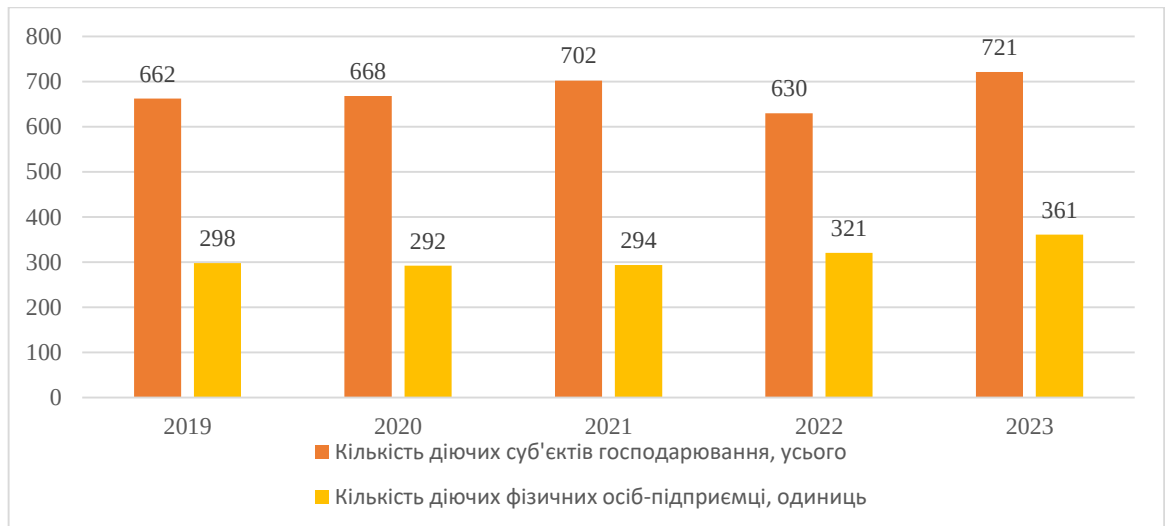


Рис. 2.1. Кількість діючих суб'єктів господарювання з перероблення та консервування фруктів та овочів*.

*Джерело: сформовано на основі [9]

У результаті аналізу діаграми (рис. 2.1) можна спостерегти, що у період 2019-2021 років галузь перероблення та консервування фруктів і овочів в Україні демонструвала стабільний ріст. Кількість суб'єктів господарювання зросла з 662 у 2019 році до 668 у 2020 році і до 702 у 2021 році. Однак частка фізичних осіб-підприємців (ФОП) зменшилась відповідно з 45,0% до 43% і до 41,9%, що вказує на поступове зміцнення позицій великих компаній, здатних ефективніше адаптуватися до зовнішніх викликів, включно з пандемією COVID-19. Великий бізнес завдяки своїм ресурсам отримав перевагу в умовах, коли малі підприємства ще не були готові до труднощів.

Проте на початку війни у 2022 році кількість суб'єктів скоротилася до 630, хоча частка ФОПів у загальній структурі зросла до 51,0%. Цей тренд продемонстрував, що у кризових умовах великі підприємства саме через високу фінансову інерцію та капіталомісткі виробничі процеси, зазнали значних збитків, адже не мали змоги перемістити свої потужності. Натомість малі суб'єкти, зокрема фізичні особи-підприємці, володіють вищою адаптивністю, що дозволяє їм гнучко реагувати на виклики, спричинені війною, зокрема

шляхом зниження витрат, переорієнтації виробництва та використання локальних ресурсів.

Збереження значної частки ФОПів свідчить про те, що конкуренція залишалася високою, але ринок також почав знову заповнюватися великими підприємствами у 2023 році. Це вказує на можливий рух до консолідації галузі, коли великі компанії можуть поступово зміцнювати свої позиції, знижуючи частку ринку, яку займають ФОПи.

Водночас, одного лише аналізу кількості суб'єктів недостатньо, щоб глибоко зрозуміти розподіл ринкових сил. Для детальнішої оцінки рівня конкуренції та концентрації в галузі доцільно застосувати коефіцієнт Герфіндаля-Хіршмана (ННІ), який дозволяє визначити, чи домінують на ринку кілька великих гравців, чи він розподілений між багатьма меншими учасниками.

Формула для розрахунку коефіцієнта Герфіндаля-Хіршмана (ННІ) виглядає так [22, с. 70]:

$$NNI = \sum_{i=1}^N (S_i)^2 \times 10000 \quad (2.1)$$

де:

- S_i — ринкова частка i -ї компанії, виражена у частках від загальної виручки,
- N — загальна кількість компаній у галузі.

Ринкову частку S_i кожної компанії можна обчислити за формулою:

$$S_i = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції підприємства}}{\text{Загальний обсяг реалізованої продукції}} \quad (2.2)$$

Результати розрахунку коефіцієнта Герфіндаля-Хіршмана (ННІ) подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка інтенсивності конкуренції в консервній галузі за регіонами*

№	Область	Коефіцієнт Герфіндаля-Хіршмана (ННІ)
1.	Вінницька	3376,38
2.	Волинська	4076,29
3.	Дніпропетровська	3078,33
4.	Закарпатська	8280,14
5.	Запорізька	6307,85
6.	Житомирська	2259,44
7.	Івано-Франківська	5112,94
8.	Київ	4315,27
9.	Київська	1469,82
10.	Кіровоградська	5867,55
11.	Львівська	2415,11
12.	Миколаївська	9900,62
13.	Одеська	3035,86
14.	Полтавська	8512,30
15.	Рівненська	2393,75
16.	Сумська	10000,00
17.	Тернопільська	3643,19
18.	Харківська	4853,21
19.	Херсонська	4718,62
20.	Хмельницька	2646,73
21.	Черкаська	4669,95
22.	Чернівецька	8524,85

*Джерело: сформовано на основі [24].

Дані табл. 2.1 показують значну різницю в ринковій концентрації у різних регіонах України. Області з високим ННІ, як-от Сумська (10000), Миколаївська (9900,62), Полтавська (8512,3) та Чернівецька (8524,85), мають дуже концентрований ринок, де домінують кілька великих гравців. Натомість області з низьким ННІ, як Київська (1469,82), Львівська (2415,11) та Житомирська

(2259,44), мають більш конкурентний ринок із багатьма активними компаніями. Ці дані допомагають зрозуміти регіональну специфіку конкуренції і потребу в регулюванні, аби забезпечити справедливі умови на ринку.

Розрахувавши коефіцієнт Герфіндаля-Хіршмана (ННІ) загалом для підприємств консервної галузі України, отримаємо наступне значення – 359,33. Таке значення коефіцієнта свідчить про високий рівень конкуренції та стабільності цієї галузі. Така структура ринку є дуже вигідною як для споживачів, так і для виробників. Наявність численних гравців створює умови для здорової конкуренції, яка стимулює підприємства підтримувати прийнятні ціни та якість продукції. Споживачі отримують ширший асортимент товарів, маючи доступ до різних варіантів консервованих фруктів та овочів. Крім того, конкуренція змушує компанії впроваджувати нові технології та вдосконалювати продукцію, що сприяє розвитку галузі в цілому. Низький ННІ також робить ринок стійкішим до економічних змін. Завдяки розподілу ринку між багатьма гравцями, фінансові труднощі чи скорочення виробництва в одній компанії не впливають значно на загальний ринок. Це підвищує стійкість галузі до економічних потрясінь таких, як раптові зміни попиту або несприятливі економічні умови.

Консервна промисловість України є стратегічно важливою галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку країни, сприяє економічному розвитку та підтримує експортний потенціал. Виробництво консервованих продуктів завжди було популярним в Україні, оскільки вони поєднують тривалий термін зберігання, зручність транспортування та широке використання. Проте з початком повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році галузь опинилася під тиском нових викликів, які вплинули на конкурентне середовище та майбутнє всієї промисловості. Аби проаналізувати конкурентне становище консервної промисловості, використаємо Модель Портера (табл. 2.2), яка дасть змогу оцінити п'ять основних сил, які впливають на конкуренцію в даному секторі:

Таблиця 2.2

Модель П'яти сил Портера для консервної промисловості

Фактор	Опис фактору	Вплив на консервну промисловість
Загроза нових учасників ринку	Нові гравці в галузі стикаються з певними бар'єрами, зокрема: - Високі капіталовкладення для входу в галузь (обладнання, технології); - Доступ до мереж розповсюдження та рітейлерів; - Репутація брендів-конкурентів; - Вимоги до харчових продуктів, сертифікація та стандарти безпеки; - Труднощі виходу на міжнародні ринки (наприклад, отримання експертних дозволів).	Середній: ризик нових учасників існує, але його пом'якшує висока конкуренція та фінансові бар'єри, що ускладнюють новим гравцям швидке захоплення частки ринку. Для новачків буде складно конкурувати з відомими брендами без значних інвестицій у маркетинг та якість.
Сила покупців	Покупці в консервній галузі мають силу через: - Великий вибір брендів та замінників; - Вимоги до якості та здорового харчування; - Мережі супермаркетів, які контролюють умови постачання та ціни; - Появу здорових альтернатив (свіжі продукти, заморожені продукти).	Високий: консервні компанії повинні задовольняти вимоги покупців до високої якості і доступної ціни. Конкуренція за увагу покупців змушує виробників інвестувати в інновації, маркетинг та рекламні кампанії, щоб утримати свою частку ринку.
Сила постачальників	Постачальники сировини (м'яса, овочів, фруктів) мають значний вплив на галузь через: - Обмежену кількість надійних постачальників; - Залежність від сезонності продуктів; - Вимоги до якості (органічні, сертифіковані продукти); - Вплив цін на сировину через зміни клімату або політичні обмеження.	Високий: підприємства сильно залежать від постачальників, особливо від їхніх цін і якості сировини. Виробники змушені адаптувати свої закупівлі під сезонність, що впливає на собівартість кінцевого продукту. Тому деколи виробникам доводиться імпортувати сировину, що підвищує витрати.
Загроза замінників	Консервні продукти мають конкуренцію з боку: - Свіжих продуктів (здорове харчування); - Заморожених продуктів з довгим терміном зберігання; - Вакуумної упаковки та технологій збереження без консервантів; - Інноваційних продуктів з тривалою придатністю.	Високий - загроза замінників є суттєвою, оскільки все більше споживачів надають перевагу здоровішим альтернативам консервів. Виробники змушені шукати способи для підвищення конкурентоспроможності, наприклад, пропонуючи натуральніші або органічні продукти.

Продовження таблиці 2.2

Фактор	Опис фактору	Вплив на консервну промисловість
Конкуренція між існуючими гравцями	Основні фактори конкуренції в галузі включають: - Багато гравців різних масштабів (великі бренди та малі місцеві виробники); - Конкуренція за нові формати продукції та інноваційні упаковки; - Тиск на зниження цін і підтримка якості; - Рекламні та маркетингові кампанії для утримання ринкової частки.	Високий - даний рівень конкуренції серед існуючих компаній сприяє інноваціям у галузі, але також ускладнює вихід на ринок і розвиток нових брендів. Виробники повинні безперервно вдосконалювати свої продукти та працювати над лояльністю клієнтів, щоб утримати свої позиції.

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що консервна промисловість є насиченою і залежить від багатьох зовнішніх факторів, таких як зміна уподобань покупців та доступність якісної сировини. Для успіху на цьому ринку виробники повинні знаходити способи оптимізації витрат, підтримувати високий рівень якості, відповідати вимогам споживачів щодо здоров'я і натуральності продуктів, а також активно працювати над інноваціями. Галузь вимагає постійного контролю собівартості та впровадження сучасних технологій зберігання і упаковки для збереження конкурентоспроможності.

Отже, консервна промисловість України переживає трансформацію, залишаючись важливим стовпом економіки та продовольчої безпеки. Попри виклики війни та економічної нестабільності, сегмент фруктових консервів демонструє стійке зростання. Зростаючий попит на тривале зберігання продуктів та відкриття нових експортних можливостей виводять галузь на новий рівень. Це не лише зміцнює позиції України у світовій харчовій промисловості, а й відкриває перспективи для інновацій та залучення інвестицій.

Після кризи 2022 року малі підприємства стали зразком адаптивності: вони зуміли швидко реагувати на зміни, оптимізуючи виробничі процеси та використовуючи локальні ресурси. У той час великі компанії, які зазнали серйозних втрат, відновлюють позиції, що сприяє консолідації ринку. Висока

конкуренція стимулює виробників впроваджувати новітні технології, зберігати якість і доступні ціни. Регіональні відмінності у концентрації ринку можуть відкривати як нові перспективи для розвитку, так і водночас створювати серйозні виклики для учасників галузі.

Модель Портера свідчить, що галузь піддається суттєвому впливу з боку загрози замінників, сили покупців і постачальників. Зміни споживчих уподобань, зростаючий попит на здорове харчування, а також залежність від сезонності сировини змушують виробників адаптуватися до нових умов. Загалом, консервна промисловість України перебуває на шляху до структурних змін, спричинених як зовнішніми факторами, так і внутрішніми трендами.

2.2. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в консервній промисловості

Консервна промисловість відіграє важливу роль в економіці України, забезпечуючи ринок продуктами тривалого зберігання, попит на які зростає як і безпосередньо у населення, так і за допомогою держзамовлення [32]. Одним із підприємств, що активно розвивається у цій галузі, є приватне підприємство ПП «Агроспецгосп+», засноване 12 березня 2020 року як окрема юридична особа на основі ПП «Агроспецгосп». Завод розташований у Тернопільській області і спеціалізується на виробництві консервованих овочів і фруктів, а також фруктових і овочевих соків, та навіть декількох позицій консервованих м'ясних виробів. Підприємство обслуговує як внутрішній ринок, так і здійснює експортні поставки в Канаду, що підтверджує його конкурентоздатність на міжнародному рівні.

Особливо важливою перевагою ПП «Агроспецгосп+» є забезпечення сировиною, більша частина якої надходить з полів ПП «Агроспецгосп», розташованого в селі Плотича, Тернопільського району, Тернопільської області. Такий підхід дозволяє підприємству не лише контролювати якість своєї

продукції з перших етапів, але й знижувати витрати на транспортування. Крім того, сировина також постачається з низки фермерських господарств і приватних підприємств, серед яких ПСП «Захід-Агро» (с. Ромашівка), ПП «Агро-спектр», ПСП «Тандем», ТОВ «Гадз-Агро» та інші партнери з різних регіонів Західної України. Це забезпечує стабільність постачання, різноманітність сировини та, відповідно, дає змогу підприємству підтримувати високу якість продукції.

Значна увага приділяється і забезпеченню підприємства необхідною тарою та витратними матеріалами. Склобанки постачаються від ТОВ «Скло Гарант Груп» (м. Київ) та ТОВ «Преміум гласс», тоді як жерстяні банки надходять від ТОВ «Південьагропак» та ТОВ «Фаворит-21». Закаточні кришки постачає ТОВ «Технокап УА». Крім того, підприємство співпрацює з численними українськими постачальниками солі, цукру, лимонної та оцтової кислоти, прянощів та інших важливих інгредієнтів, що використовуються у виробничому процесі. Така систематизована і надійна мережа постачання витратних матеріалів гарантує неперервність виробництва та підтримання стандартів якості.

Завдяки добре налагодженій системі виробництва та обґрунтованій стратегії збуту, ПП «Агроспецгосп+» здатне працювати з великими гуртовими покупцями. Одним із ключових партнерів є ТОВ «Бізнес контакт», яке своєю чергою співпрацює з різноманітними торговельними мережами. Завдяки цьому продукція підприємства присутня в багатьох точках продажу по Україні, що допомагає підтримувати постійний попит на неї. Окрім цього, компанія має стратегічні контракти на постачання продукції для державних установ, зокрема через тендерні перемоги на поставки до Міністерства оборони України для потреб Збройних Сил України, що є показником надійності та стабільності підприємства навіть у періоди економічних коливань.

На основі даних фінансової звітності ПП «Агроспецгосп+» за період з 2021 по 2023 роки оцінимо динаміку основних показників підприємства у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової звітності ПП «Агроспецгосп+» за 2021-2023 рр.*

Стаття	Роки			Відхилення 2023 р. до 2022 р., +/-	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	55 108,2	229 566,5	306 613,3	+77 046,8	+251 505,1
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	49 948,0	207 452,1	272 083,2	+64 631,1	+222 135,2
Валовий прибуток (збиток), тис.грн	+5 160,2	+22 114,4	+34 530,1	+12 415,7	+29 369,8
Інші операційні доходи, тис.грн	594,2	4 575,7	9 065,4	+4 489,7	+8 471,2
Адміністративні витрати, тис.грн	1,1	22,7	603,5	+580,8	+602,4
Інші операційні витрати, тис.грн	4 595,0	13 588,0	17 438,2	+3 850,2	+12 843,2
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	+1 031,8	+10 747,7	+21 050,8	+10 303,1	+20 019

*Джерело: сформовано на основі [2,11]

Аналіз фінансової діяльності ПП «Агроспецгосп+» за 2021–2023 роки у таблиці 2.3 демонструє значне зростання ключових показників, що свідчить про динамічний розвиток підприємства, незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням РФ у 2022 році. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 55108,2 тис. грн. у 2021 році до 229566,5 тис. грн. у 2022 році та досяг 306613,3 тис. грн. у 2023 році. Таке зростання на 316% порівняно з 2021 роком свідчить про ефективну стратегію розширення ринку збуту та адаптивність підприємства до складних умов воєнного стану.

Збільшення доходів супроводжувалося відповідним зростанням собівартості реалізованої продукції, що досягла 272083,2 тис. грн. у 2023 році. Підвищення витрат пов'язане з подорожчанням сировини та енергоносіїв в умовах війни, а також з логістичними складнощами [20]. Проте, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку валового прибутку, який зріс до 34530,1 тис. грн. у 2023 році, що на 56% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про раціональне управління витратами та ефективну цінову політику.

Значне збільшення інших операційних доходів з 594,2 тис. грн. у 2021 році до 9065,4 тис. грн. у 2023 році вказує на успішну диверсифікацію джерел прибутку, можливо, через активізацію додаткових видів діяльності або ефективне управління активами. Водночас зростання адміністративних витрат до 603,5 тис. грн. у 2023 році може бути пов'язане з розширенням масштабів діяльності та необхідністю посилення управлінських функцій.

Чистий прибуток підприємства досяг 21050,8 тис. грн. у 2023 році, що вдвічі перевищує показник 2022 року. Це підтверджує ефективність стратегій, спрямованих на збільшення рентабельності та фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Загальний аналіз показує, що ПП «Агроспецгосп+» успішно пристосовується до ринкових умов, зберігаючи фінансову стабільність і рентабельність.

Проте варто провести глибший аналіз фінансового стану підприємства під час війни. Тому розрахуємо ключові показники, які відображають ліквідність, фінансову незалежність, оборотність та стабільність у ці кризові роки. Зведені дані наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових показників ПП «Агроспецгосп+» за 2022-2023 роки*

Критерій	Формула	Значення коефіцієнта за 2022 рік	Значення коефіцієнта за 2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2022 р., +/-
Коеф. загальної ліквідності	$(\text{Кзл} = \text{Оборотні активи (Ряд 1195 Ф №1)} / \text{Поточні зобов'язання і забезпечення (Ряд 1695 Ф № 1)})$	1,617	1,465	-0,152
Коеф. автономії (фінансової незалежності)	$\text{Кфн} = \text{Власний капітал (Ряд 1495 Ф № 1)} / (\text{Підсумок балансу}) (\text{Ряд 1300 Ф № 1})$	0,571	0,503	-0,068
Коеф. фінансової залежності	$\text{Кфз} = \text{Підсумок балансу (Ряд 1300 Ф №1)} / \text{Власний капітал (Ряд 1495 Ф № 1)}$	1,753	1,989	0,236
Коеф. фінансової стабільності	$\text{Кфс} = \text{Власний капітал (Ряд 1495 Ф № 1)} / \text{Позиковий капітал (сума зобов'язань) (Ряд 1595 + Ряд 1695 + 1700)}$	1,328	1,011	-0,317

Продовження таблиці 2.4

Критерій	Формула	Значення коефіцієнта за 2022 рік	Значення коефіцієнта за 2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2022 р., +/-
Коеф. фінансового ризику	$\text{Кфр} = \frac{\text{Позиковий капітал (сума зобов'язань)}(\text{Ряд 1595} + \text{Ряд 1695} + 1700)}{\text{Власний капітал (Ряд 1495 Ф №1)}}$	0,753	0,989	+0,236
Коеф. оборотності оборотних активів	$\text{Коб.оа} = \frac{\text{Виторг (дохід) від реалізації продукції (Ряд 2000 Ф № 2)}}{\text{Оборотні активи (Ряд 1195 Ф № 1)}}$	5,231	4,003	-1,228
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	$\text{Коб.кт} = \frac{\text{Виторг (дохід) від реалізації продукції (Ряд 2000 Ф № 2)}}{\text{Кредиторська заборгованість (Ряд 1610 Ф № 1+.... Ряд 1630 Ф № 1)}}$	9,244	6,193	-3,051
Коеф. оборотності власного капіталу	$\text{Коб.вк} = \frac{\text{Виторг (дохід) від реалізації продукції (Ряд 2000 Ф № 2)}}{\text{Власний капітал (Ряд 1495 Ф № 1)}}$	6,216	5,288	-0,928

*Джерело: сформовано на основі [2,11].

Аналіз фінансових показників ПП «Агроспецгосп+» за 2022-2023 роки (табл. 2.4), що припали на період повномасштабного вторгнення РФ в Україну, демонструє адаптивність підприємства до складних економічних умов, проте вказує на ряд викликів, які вимагають стратегічних рішень:

- Коефіцієнт загальної ліквідності (зменшення з 1,617 у 2022 році до 1,465 у 2023 році, відхилення -0,152): попри зниження, показник свідчить про здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Проте зменшення цього коефіцієнта вказує на потребу у кращому управлінні оборотними активами в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

- Коефіцієнт автономії (зменшення з 0,571 до 0,503, відхилення - 0,068): підприємство збільшує залежність від позикових коштів, що є очікуваним у контексті війни, коли значна частина капіталовкладень фінансується за рахунок боргів. Це свідчить про необхідність зосередження уваги на залученні власного капіталу або інвесторів для зменшення фінансових ризиків.

- Коефіцієнт фінансової залежності (зростання з 1,753 до 1,989, відхилення +0,236): зростання цього показника підтверджує, що підприємство працює в умовах збільшення боргового навантаження. Це є типовою ситуацією для бізнесу в період криз, але важливо забезпечити стабільність грошових потоків для уникнення фінансових труднощів.

- Коефіцієнт фінансової стабільності (зниження з 1,328 до 1,011, відхилення -0,317): показник зменшився до рівня, що вказує на майже рівну частку власного та позикового капіталу. Це робить підприємство вразливим до змін на фінансових ринках, а також підвищує ризики, пов'язані з обслуговуванням боргу.

- Коефіцієнт фінансового ризику (зростання з 0,753 до 0,989, відхилення +0,236): підвищення показника свідчить про збільшення частки позикового капіталу у фінансуванні діяльності, що в умовах війни може бути небезпечним через можливі проблеми з обслуговуванням кредитів.

- Коефіцієнт оборотності оборотних активів (зниження з 5,231 до 4,003, відхилення -1,228): зниження ефективності використання оборотних активів пов'язане з логістичними проблемами, підвищенням вартості сировини та енергоресурсів. Це вимагає оптимізації запасів та прискорення обігу дебіторської заборгованості.

- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (зниження з 9,244 до 6,193, відхилення -3,051): зменшення цього показника вказує на збільшення періоду погашення зобов'язань перед кредиторами, що може свідчити про труднощі з ліквідністю або свідоме використання кредиторської заборгованості для фінансування діяльності.

- Коефіцієнт оборотності власного капіталу (зменшення з 6,216 до 5,288, відхилення -0,928): зниження ефективності використання власного капіталу може бути результатом зростання витрат через інфляцію та підвищення собівартості продукції.

Фінансовий аналіз діяльності ПП «Агроспецгосп+» у 2022–2023 роках, які припали на складний період повномасштабного вторгнення РФ в Україну,

виявив низку викликів, зокрема зниження ліквідності, збільшення боргового навантаження та скорочення ефективності використання активів. Водночас підприємству вдалося зберегти достатній рівень фінансової стабільності, що свідчить про ефективне управління ресурсами та гнучкість у стратегічному плануванні. Зростання фінансового ризику підкреслює важливість зменшення залежності від позикового капіталу, водночас ефективна робота з оборотними активами та кредиторською заборгованістю допоможе зберегти стабільний грошовий потік.

Незважаючи на виклики, динаміка фінансових показників демонструє, що ПП «Агроспецгосп+» успішно забезпечує реалізацію своєї продукції та поступово зміцнює конкурентні позиції.

У той же час, підприємство продовжує впевнено працювати на ринку, де конкурентна боротьба загострюється завдяки присутності сильних брендів і досвідчених гравців, які задають високий рівень стандартів. Основними конкурентами ПП «Агроспецгосп+» на ринку консервної продукції в Україні є великі виробники, які займають значні частки ринку, мають впізнавані бренди та сильні маркетингові стратегії. Серед них:

1. ТОВ «ВІДЖИ ПРОДАКШН» – один із лідерів консервної промисловості України, відомий своїми високими стандартами якості та широким асортиментом продукції: овочеві консерви, соуси, маринади, гарніри тощо. «ВІДЖИ ПРОДАКШН» має сильний бренд («Верес») і користується довірою серед споживачів, завдяки чому компанія має міцну позицію на ринку [5].

2. ПрАТ «Чумак» – ще один потужний гравець на ринку, який пропонує широкий спектр продукції, включаючи томатні соуси, кетчупи, консервовані овочі та інші продукти харчування. «Чумак» активно працює як на внутрішньому ринку, так і на експорт, що робить його серйозним конкурентом [27].

3. ТОВ «Ніжинський консервний завод» – відомий український виробник консервованих овочів з давньою історією та високою репутацією на

ринку. Компанія спеціалізується на маринованих огірках, помідорах, баклажанах та салатах, забезпечуючи широкий асортимент продукції для середнього і високого цінових сегментів [28].

4. ПрАТ «Виробниче об'єднання «Одеський консервний завод»» — один із лідерів плодоовочевої консервної галузі в Одеській області. Завод, заснований у 1919 році, використовує сучасні технології та здійснює ретельний контроль якості, забезпечуючи високу репутацію продукції. Асортимент представлений у країнах СНД, Європи, Азії та США. Підприємство об'єднує 3 чотири виробничі комплекси з 800 працівниками, регулярно отримує нагороди на міжнародних виставках [21,29].

Кожен із цих конкурентів має суттєві переваги: від сильної впізнаваності бренду до надійних експортних позицій і широкого асортименту. Вони також активно інвестують у маркетинг, впроваджують інновації та підтримують високі стандарти якості, що підвищує їхню привабливість серед споживачів і забезпечує стабільний попит на їхню продукцію. Для ПП «Агроспецгосп+» це конкурентне середовище створює як виклики, так і можливості.

Тому, щоб зберігати конкурентні переваги та адаптуватися до змін у попиті у сучасних умовах стрімкого розвитку ринків та посилення конкуренції, підприємства змушені постійно аналізувати свій продуктовий портфель. Одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу є матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), яка дозволяє класифікувати продукцію за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку

Для ПП «Агроспецгосп+» такий аналіз є надзвичайно актуальним, оскільки компанія працює у висококонкурентному середовищі, де важливо ефективно управляти асортиментом продукції, зокрема в категоріях консервованих овочів, томатної пасти, соків та овочевих сумішей. Використовуючи матрицю BCG, підприємство зможе визначити, які продукти потребують додаткових інвестицій для зростання, а які — забезпечують стабільний прибуток та можуть бути використані для фінансування нових проєктів.

Дане дослідження за методом BCG для ПП «Агроспецгосп+» базуватиметься на детальному порівнянні показників продажів основних категорій продукції з одним з основних конкурентів — ПрАТ «Чумак». Це дозволить оцінити позицію ПП «Агроспецгосп+» на ринку та його відносну конкурентоспроможність у кожному сегменті.

Для більш точного аналізу проведемо порівняльний аналіз обсягів реалізації продукції обох компаній за 2022-2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз обсягів реалізації продукції ПП «Агроспецгосп+» та ПрАТ «Чумак» за 2022-2023 роки*

Категорія продуктів	Обсяг реалізованої продукції ПП «Агроспецгосп+» за 2022 рік, у тис. грн	Обсяг реалізованої продукції ПП «Агроспецгосп+» за 2023 рік, у тис. грн	Обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Чумак» за 2022 рік, у тис. грн	Обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Чумак» за 2023 рік, у тис. грн
Консервовані овочі та гарніри	96 131,80	224 315,60	11 981	24 164
Томатна паста	17 190,60	4 086,00	130447	187 721
Соки	458	377,2	2 059	110
Овочеві суміші	21 560,10	37 512,60	18381	13 290

*Джерело: сформовано на основі [10, 36].

Таблиця 2.5 демонструє, що ПП «Агроспецгосп+» показав значне зростання у категорії «Консервовані овочі та гарніри» з 96 131,8 тис. грн. у 2022 році до 224 315,6 тис. грн у 2023 році, тоді як «Чумак» теж збільшив обсяги, але меншими темпами. У категорії «Томатна паста» продажі ПП «Агроспецгосп+» знизилися, тоді як конкурент показав значне зростання, зайнявши лідируючу позицію. В обох компаній спостерігається зниження продажів соків, що може свідчити про спад попиту на цей продукт. У сегменті «Овочеві суміші» ПП «Агроспецгосп+» збільшив обсяги продажів, тоді як ПрАТ «Чумак» зазнав спаду, що вказує на протилежну динаміку між компаніями.

Після порівняльного аналізу обсягів реалізації на рівні категорій проведемо більш глибоке дослідження, яке включає розрахунок темпів зростання ринку для кожної з них за формулою:

$$T_t = \frac{y_t}{y_{t-1}} \quad (2.3)$$

Де:

y_t – обсяг реалізованої продукції у поточному році.

y_{t-1} – обсяг реалізованої продукції у попередньому році.

Наступним кроком визначимо відносну частку ринку кожної категорії продуктів ПП «Агроспецгосп+» щодо товарів ПрАТ «Чумак» за формулою [17, с. 94]:

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продук. підприємства}}{\text{Обсяг реалізованої продук. конкурента}} \quad (2.4)$$

Крім того, знайдемо питому вагу продуктів, щоб дослідити наскільки значущою є кожна категорія для загальних продажів або прибутковості ПП «Агроспецгосп+»:

$$\text{Питома вага продукції} = \frac{\text{Обсяг продукції підприємства}}{\text{Загальний обсяг продукції підприємства}} \quad (2.5)$$

Порахувавши відповідні показники, перенесемо їх у таблицю 2.6:

Таблиця 2.6

Розрахунок показників ПП «Агроспецгосп+»

Категорія продуктів	Питома вага	Відносна частка ринку	Темп зростання ринку
Консервовані овочі та гарніри	0,8424	9,28	2,33
Томатна паста	0,0153	0,02	0,24
Соки	0,0014	3,43	0,82

Продовження таблиці 2.6

Категорія продуктів	Питома вага	Відносна частка ринку	Темп зростання ринку
Овочеві суміші	0,1408	2,82	1,74

Отримані дані з таблиці 2.6 використаємо для побудови матриці BCG для ПП «Агроспецгосп+» (рис. 2.2).

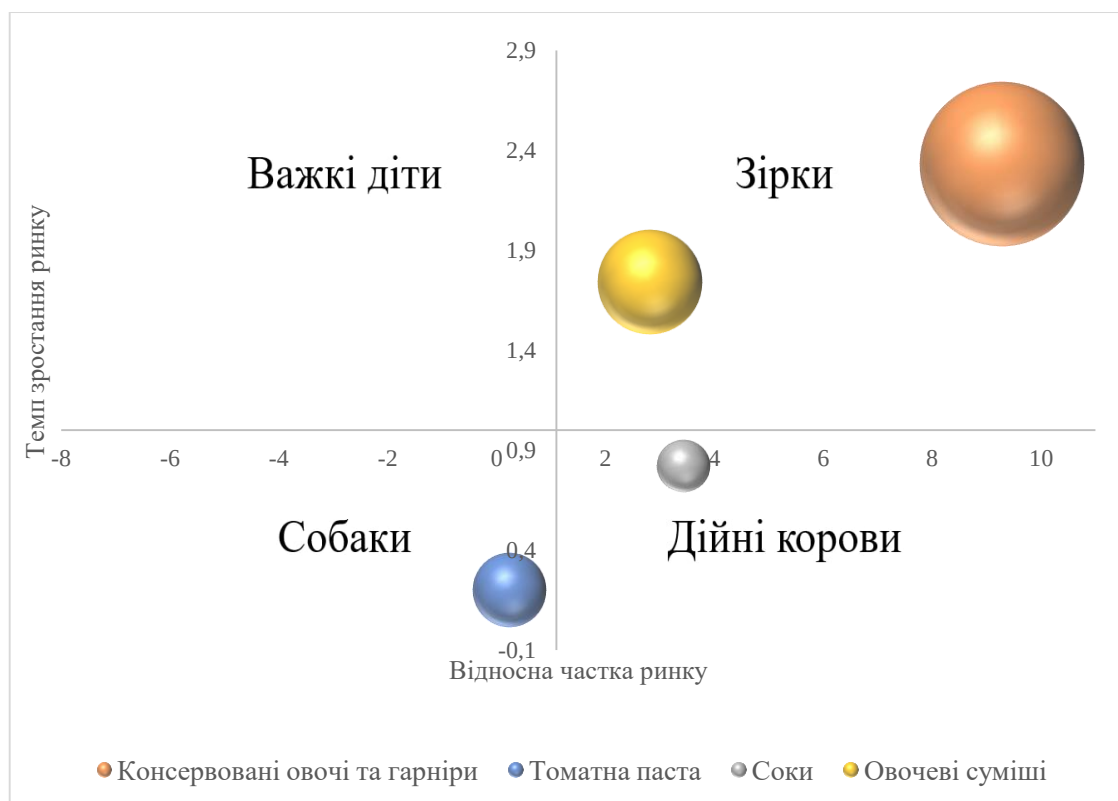


Рис. 2.2. Матриця BCG для ПП «Агроспецгосп+»

З рис. 2.2 можна спостерегти, що у сегменті «Зірки» розташувалися консервовані овочі та гарніри разом з овочевими сумішами — продукти, які демонструють вражаючий потенціал зростання та значну відносну частку ринку в порівнянні з «Чумак». Ці категорії є справжнім двигуном розвитку компанії, і їхній успіх підтверджує правильність обраної стратегії. Щоб утримати конкурентну перевагу та зміцнити позиції, компанія має інвестувати у вдосконалення продукції, розширення асортименту та посилення маркетингової активності. Висока динаміка цих продуктів є запорукою майбутнього успіху.

Томатна паста, яка опинилася в категорії «Собаки», свідчить про складну ситуацію з низьким темпом зростання та незначною часткою ринку. Цей продукт не виправдовує очікувань, і компанії слід критично оцінити його перспективи. Якщо прибуток не виправдовує витрат, найкращим рішенням може стати мінімізація підтримки або навіть поступове згортання виробництва. Це дозволить зосередити ресурси на більш перспективних напрямках, уникнувши зайвих витрат.

Соки зайняли позицію в категорії «Дійні корови», що робить їх справжнім джерелом стабільності для компанії. Вони приносять стабільний дохід завдяки своїй значній ринковій частці, навіть на тлі низького темпу зростання ринку. Для компанії це можливість забезпечити фінансову підтримку для інших сегментів без значних інвестицій у розвиток цієї категорії. Утримання позицій і максимізація прибутку від соків — оптимальна стратегія, яка допоможе ефективно збалансувати продуктовий портфель і сприяти стійкості бізнесу.

Важливо врахувати, що матриця BCG для ПП «Агроспецгосп+» базується на зіставленні з одним конкурентом — ПрАТ «Чумак». Такий підхід дозволив виявити сильні та слабкі сторони порівняно з одним із провідних гравців ринку. Крім того, порівняння з «Чумак» надає компанії можливість зосередитися на тих продуктах, де вона має перевагу, а також визначити категорії, в яких слід покращити позиції для досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, матриця BCG дозволила чітко визначити пріоритети для кожної категорії продукції, що сприятиме ефективному розподілу ресурсів, посиленню позицій на ринку та довгостроковому зростанню компанії. Стратегічне управління портфелем, засноване на отриманих даних, допоможе ПП «Агроспецгосп+» забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Проте, щоб забезпечити повноцінний стратегічний аналіз і врахувати всі аспекти зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, доцільно доповнити результати матриці BCG проведенням SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» дозволить комплексно оцінити його сильні сторони та стратегічні переваги, а також ідентифікувати слабкі сторони та ризики, з якими може стикнутися компанія (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	• Стабільні контракти з державою: Забезпечення продукцією Збройних Сил України забезпечує надійний збут та фінансову стабільність. • Власна сировинна база: Знижує витрати на закупівлю та забезпечує стабільність постачання, що підсилює позицію підприємства у порівнянні з конкурентами. • Широкий асортимент: Дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку, зокрема середній ціновий сегмент.	• Недостатня маркетингова стратегія: Порівняно з «Верес» і «Чумак», «Агроспецгосп+» менш відомий серед широкого загалу. • Обмежений доступ до інновацій: Високий рівень конкуренції вимагає постійного вдосконалення виробництва, однак підприємство має обмежені ресурси для інновацій. • Залежність від постачальників пакувальних матеріалів: Дефіцит пакувальних матеріалів через війну може спричинити збій у виробництві.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	• Вихід на зовнішні ринки: Експорт до Європи може розширити ринкові можливості та забезпечити додаткові джерела доходу. • Розширення асортименту продукції для державних замовлень: Підприємство може створювати нові продукти для військових потреб. • Залучення інвестицій для технологічних покращень: Інвестиції в інноваційні технології підвищать продуктивність та рентабельність.	• Зростання конкуренції: Збільшення кількості підприємств, що також працюють з державними контрактами, знижує рентабельність продажів ринку. • Нестабільність логістики та постачання: Війна в Україні значно ускладнює доставку пакувальних матеріалів, а також постачання сировини. • Підвищення собівартості продукції: Інфляція та зростання цін на енергоносії знижують рентабельність.

Таблиця 2.7 показує, що ПП «Агроспецгосп+» має хороші можливості для зміцнення конкурентної позиції, зокрема завдяки розширенню на зовнішні ринки, активнішій маркетинговій стратегії та інвестиціям в інновації. Водночас компанії слід враховувати ризики, пов'язані з конкуренцією, логістичними

складнощами та зростанням собівартості, що вимагає від підприємства адаптивності та гнучкого стратегічного планування.

На основі проведеного стратегічного аналізу конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» можна зробити висновок, що підприємство займає стабільну та перспективну позицію в консервній промисловості України. Завдяки наявності власної сировинної бази, широкому асортименту продукції та налагодженим державним контрактам, компанія демонструє динамічне зростання ключових фінансових показників, незважаючи на складні зовнішні умови, пов'язані з війною та економічною нестабільністю.

Загалом, ПП «Агроспецгосп+» демонструє впевнені кроки у своєму розвитку, ефективно адаптуючись до викликів сьогодення.

2.3. Драйвери конкурентних переваг підприємства

Сучасна економіка диктує підприємствам необхідність безперервного розвитку та посилення конкурентних позицій, особливо в умовах високої конкуренції і швидких змін ринкового середовища. Конкурентні переваги стають головним інструментом, що дозволяє компанії не лише виживати, а й досягати успіху, утримуючи свої позиції та збільшуючи ринкову частку. Для підприємств у різних галузях, зокрема у виробництві консервної продукції, формування і розвиток конкурентних переваг є запорукою стабільного зростання і привабливості для споживачів.

Драйвери конкурентних переваг можуть включати широкий спектр факторів: від ефективного управління ресурсами до інновацій у виробництві та маркетингу, що дають підприємству можливість відрізнитися від конкурентів і задовольняти специфічні запити ринку.

ПП «Агроспецгосп+», як виробник продукції у консервній галузі, зумів не лише зміцнити свої позиції, а й досягти помітного економічного зростання завдяки низці ефективно реалізованих конкурентних переваг, у результаті чого у

2023 році чистий дохід від реалізації продукції ПП «Агроспецгосп+» склав 306 613,3 тис. грн., що на 77 046,8 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком та на 251 505,1 тис. грн. вище, ніж у 2021 році.

На відміну від конкурентів, таких як ТОВ «Чумак», що частково залежить від імпортової сировини для виробництва продукції, ПП «Агроспецгосп+» має пряму можливість використовувати локальні ресурси. Контроль над сировинною базою є важливим стратегічним активом ПП «Агроспецгосп+», який забезпечує підприємству значну стабільність та гнучкість в управлінні витратами і підтриманні високої якості продукції. Залучення локальних фермерських господарств і використання власних полів знижує ризики перебоїв у постачанні сировини. Основними постачальниками є місцеві аграрні підприємства: ПСП «Захід-Агро», ПП «Агро-спектр», ПСП «Тандем» та інші господарства, що забезпечують підприємство сировиною з навколишніх районів. Наприклад, використання локальної сировини дозволило підприємству знизити витрати на транспортування, що є значним у час, коли ціни на паливе зросли у зв'язку з війною. Це також мінімізує витрати на імпортні матеріали та знижує залежність від закордонних постачальників, яка може мати негативний вплив на логістику та забезпечення у кризових умовах. Фінансовим підтвердження цього є те, що собівартість реалізованої підприємством продукції у 2023 році склала 272083,2 тис. грн., що зросло лише на 22% порівняно з 2022 роком, при тому, що доходи зросли на понад 33%. Це вказує на ефективне використання сировинної бази та контроль над витратами, що позитивно вплинуло на валовий прибуток (+12 415,7 тис. грн. з 2022 по кінець 2023 року).

Гнучкість у виробництві є ще одним драйвером, що дозволяє ПП «Агроспецгосп+» оперативно реагувати на зміну попиту та зберігати конкурентну позицію на ринку. Асортимент продукції включає не тільки консервовані овочі та фрукти, але й м'ясні продукти, соки, та навіть готові страви. Це дозволяє підприємству займати декілька ніш і задовольняти потреби різних сегментів споживачів — від державних закупівель до індивідуальних

покупців, на відміну від ТОВ «Верес», який має жорстко структурований асортимент та відносно сталі обсяги виробництва [30]. Гнучкість виробництва забезпечує здатність швидко змінювати пріоритети випуску певної продукції залежно від ринкового попиту. Наприклад, у разі зростання попиту на продукти тривалого зберігання, підприємство може збільшити обсяг виробництва тушкованого м'яса або консервованих овочів. Завдяки гнучкості та широкому асортименту продукції ми можемо спостерігати, що підприємство змогло збільшити чистий дохід з 229 566,5 тис. грн. у 2022 році до 306 613,3 тис. грн. у 2023 році, що на 33% більше за попередній рік. Цей показник підтверджує ефективність асортиментної політики та гнучкість у виробництві.

В умовах війни ПП «Агроспецгосп+» отримало вагому перевагу завдяки орієнтації на український ринок і співпраці з державними установами, зокрема із забезпечення продуктами Збройні Сили України. Державні замовлення дозволяють підприємству забезпечити стабільний попит і знижують залежність від приватних замовників, що є особливо важливим в умовах зниження купівельної спроможності населення. Завдяки державним контрактам підприємство отримує стабільний потік доходів, що підтримує його операційну стабільність. У 2023 році чистий прибуток підприємства склав 21 050,8 тис. грн., що майже вдвічі більше, ніж у попередньому році. Даний приріст чистого прибутку демонструє економічну вигоду, яку отримало ПП «Агроспецгосп+» від співпраці з державою за 2022-2023 рр. Тоді як основні конкуренти, наприклад, ПрАТ «Чумак» та ТОВ «Верес», орієнтовані переважно на роздрібний ринок та експорт, що робить їх більш вразливими до коливань попиту [38].

Доступність цін є ключовим драйвером, який дозволяє ПП «Агроспецгосп+» залишатися конкурентоспроможним на ринку. Завдяки оптимізації логістичних витрат, використанню місцевої сировини та ретельному контролю собівартості продукції, компанія має можливість пропонувати свою продукцію за вигідними цінами. Такий підхід особливо важливий для задоволення потреб широкого кола клієнтів, включаючи державні установи та

роздрібних покупців, що шукають якісні продукти за помірними цінами. Надаючи продукцію за конкурентними цінами, ПП «Агроспецгосп+» адаптується до ринкових умов, зокрема до зростання витрат на сировину та енергоресурси, що дозволяє підприємству зберігати привабливість для споживачів та стабільну рентабельність.

Розрахуємо рентабельність продажів ПП «Агроспецгосп+» за формулою:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\% \quad (2.6)$$

З формули (2.6) рентабельність продажів ПП «Агроспецгосп+» у 2023 році становить приблизно 6,87%, тоді як у 2022 році вона була на рівні 4,68%. Це зростання вказує на покращення здатності підприємства ефективно перетворювати свій дохід на прибуток, що є результатом вдосконаленої операційної та цінової стратегії. Збільшення рентабельності з 4,68% до 6,87% відображає прогресивний підхід до управління витратами, де оптимізація логістики та місцева сировина допомагають зберігати доступність цін без шкоди для фінансової стійкості компанії.

Позитивна динаміка рентабельності за 2022–2023 роки підтверджує, що стратегія, спрямована на ефективне використання ресурсів і підтримку конкурентних цін, є важливою для зміцнення позицій ПП «Агроспецгосп+» на ринку. Такий підхід не лише підвищує довіру з боку споживачів, але й створює умови для довгострокового зростання та розвитку компанії, навіть у складних умовах ринку.

Стабільна якість продукції є важливим елементом конкурентних переваг ПП «Агроспецгосп+», що сприяє формуванню довіри клієнтів та підтримці лояльності споживачів. Підприємству підтримувати свою репутацію на ринку як надійного постачальника якісної продукції дозволяє її відповідність українським стандартам (ДСТУ), а також вимогам ДСТУ ISO 22000:2019. Саме висока якість продукції забезпечує можливість участі у державних тендерах, що

вимагають суворого дотримання стандартів якості. Це дозволяє «Агроспецгосп+» зберігати позиції на ринку навіть у кризові періоди.

Розвинена партнерська мережа підприємства забезпечує безперервне постачання ресурсів, необхідних для виробництва, на відміну від більш централізованих конкурентів, таких як ТОВ «Ніжин». ПП «Агроспецгосп+» співпрацює з такими компаніями, як ТОВ «Скло Гарант Груп», ТОВ «Преміум гласс» та іншими, що дозволяє своєчасно забезпечувати підприємство необхідними ресурсами, а також не залежати від одного джерела постачання і, таким чином, зменшувати ризик зупинки діяльності

Зазначимо, що ПП «Агроспецгосп+» активно інвестує в оновлення та модернізацію виробничих потужностей, що дає можливість підвищувати продуктивність, ефективно контролювати якість продукції та знижувати виробничі витрати. Наприклад, збільшення балансової вартості основних засобів свідчить про інвестиції в технологічний розвиток. Зокрема, балансова вартість основних засобів з 2021 по кінець 2023 року зросла з 10471,8 тис. грн. до 29554,2 тис. грн. Це підтверджує значні інвестиції у виробничі потужності, що сприяють зростанню ефективності та забезпечують стабільну якість продукції

Ефективне управління оборотним капіталом є ще одним драйвером конкурентної переваги для ПП «Агроспецгосп+». Завдяки контролю запасів і оптимізації дебіторської заборгованості, підприємство підтримує стабільний грошовий потік та знижує фінансові ризики. За даними фінансової звітності ПП «Агроспецгосп+» показник дебіторською заборгованості з 2021 року по кінець 2023 року постійно зростав: 2021 р. – 8 985,8 тис. грн., 2022 р – 12 673,1 тис. грн., 2023 р. – 45 903,0 тис. грн. Приріст дебіторської заборгованості консервного підприємства вказує на подовження терміну відстрочки платежів для клієнтів, щоб стимулювати продажі та підвищити конкурентоспроможність. Крім того, надання вигідних умов повернення заборгованості клієнтам є частиною стратегії підтримки довгострокових відносин, що потенційно сприяє стабільним майбутнім доходам. Водночас зростання дебіторської

заборгованості може підвищувати фінансові ризики, тому важливо, щоб підприємство ефективно контролювало її рівень, забезпечуючи стабільність грошових потоків та мінімізуючи ризики для ліквідності [18, с.121]. Щоб зрозуміти, на скільки ПП «Агроспецгосп+» вдало контролює рівень дебіторської заборгованості, порахуємо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за формулою:

$$\text{Коефіцієнт оборот. дебітор.заборг.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня дебітор.заборг.}} \quad (2.7)$$

За даною формулою (2.7) коефіцієнт оборотності дебіторською заборгованості на 2023 рік становить 10,47. Це означає, що протягом року компанія в середньому 10,47 разів повертала дебіторську заборгованість у грошові кошти, що вказує на досить ефективне управління дебіторською заборгованістю. Проте у 2022 році даний коефіцієнт дорівнював 21,20, що значно вище, ніж у 2023 році. Це зниження у 2023 році означає, що компанія повертала дебіторську заборгованість у грошові кошти рідше, ніж у попередньому році. Зменшення коефіцієнта є результатом кількох тенденцій:

1) збільшення обсягу дебіторської заборгованості через розширення ринку збуту та надання більш тривалих умов відстрочки платежу, що є частиною стратегії підтримки обсягів продажів;

2) зростання ризиків несвоєчасних платежів у разі недостатнього контролю заборгованості, що може вплинути на ліквідність.

З цього випливає, що хоча зменшення коефіцієнта може демонструвати розширення клієнтської бази та стимулювання продажів, проте важливо, щоб компанія забезпечувала контроль заборгованості для підтримки стабільності грошових потоків.

Оптимізація запасів також відіграє ключову роль: вони зменшилися з 29 379,6 тис. грн. у 2021 році до 19 498,2 тис. грн у 2022 році та до 17 283,6 тис. грн. у 2023 році. Це підтверджує вдосконалення процесів управління запасами,

що допомагає мінімізувати витрати на зберігання та знижує ризик втрат від псування сировини.

Таким чином, управління оборотним капіталом є перевагою для підприємства, якщо і надалі супроводжуватиметься ефективним контролем дебіторської заборгованості. За умов підтримки стабільності грошових потоків і мінімізації ризиків цей підхід є одним з ключових факторів успіху ПП «Агроспецгосп+».

В умовах війни та економічної нестабільності в Україні соціальна відповідальність ПП «Агроспецгосп+» набуває особливого значення. Підприємство активно підтримує місцеву економіку, надаючи робочі місця жителям Тернопільської області та співпрацюючи з регіональними постачальниками сировини і матеріалів. Підтримка Збройних Сил України через постачання продукції у межах державних замовлень додатково формує позитивний імідж підприємства як соціально відповідальної компанії.

ПП «Агроспецгосп+» використовує низку стратегічних драйверів конкурентних переваг, що забезпечують його стійкість на ринку навіть у складних умовах. Інвестиції в основні засоби, контроль над сировиною, орієнтація на державні замовлення, гнучкість виробництва та управління оборотним капіталом дозволяють підприємству підвищувати рентабельність, оптимізувати витрати та ефективно реагувати на зміну ринкових умов. Результати порівняння з основними конкурентами — ТОВ «Верес», ТОВ «Чумак» та ТОВ «Ніжин» — демонструють, що ПП «Агроспецгосп+» є конкурентоспроможним завдяки орієнтації на місцевий ринок. Підприємство знижує залежність від імпорту, активно розвиває партнерські мережі та підтримує місцеву економіку. Такі стратегічні підходи підтверджуються позитивною динамікою фінансових показників, що відображає успішне управління і націленість підприємства на довгостроковий розвиток і зміцнення позицій на ринку.

Висновки до розділу 2

Даний розділ містить комплексний аналіз середовища та конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» у консервній промисловості. Здійснений аналіз підтверджує, що консервна галузь України залишається стратегічно важливим сектором економіки, навіть у складних умовах війни та економічної нестабільності. Попри виклики, галузь демонструє стійке зростання, особливо у сегменті фруктових-овочевих консервів, що є ключовим для продовольчої безпеки країни.

ПП «Агроспецгосп+» впевнено адаптується до сучасних умов ринку завдяки низці конкурентних переваг, таких як забезпечення власною сировиною, налагоджена мережа постачання, орієнтація на державні замовлення та розширення асортименту продукції. Підприємство ефективно використовує місцеві ресурси, що дозволяє знижувати залежність від імпорту, оптимізувати витрати та підтримувати стабільну якість продукції.

Фінансовий аналіз підтвердив стабільне зростання ключових показників ПП «Агроспецгосп+», зокрема збільшення доходів та прибутковості навіть у кризових умовах. Підприємство демонструє здатність зберігати фінансову стійкість і ефективно адаптувати стратегії управління до зовнішніх викликів.

Конкурентний аналіз показав, що ПП «Агроспецгосп+» працює в умовах насиченого ринку з сильними гравцями та брендами. Порівняння з конкурентами засвідчує перевагу підприємства у гнучкості виробництва, ефективному управлінні ресурсами та орієнтації на різні споживчі сегменти. Водночас, матриця BCG визначила пріоритетні категорії продукції, які мають найбільший потенціал для зростання, такі як консервовані овочі та гарніри. Тоді, як SWOT-аналіз конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» висвітлив ключові сильні сторони такі, як стабільні контракти з державою, власна сировинна база та широкий асортимент, але також виявив слабкі місця, як-от недостатню маркетингову стратегію та залежність від постачальників

пакувальних матеріалів, що у поєднанні із зовнішніми можливостями та загрозами формує основи для подальшого стратегічного планування.

Отже, ПП «Агроспецгосп+» займає перспективну позицію на ринку консервної продукції, впроваджуючи стратегічні підходи для зміцнення своїх конкурентних переваг. Завдяки ефективному управлінню ресурсами, інноваціям і стабільним партнерствам, підприємство забезпечує динамічний розвиток, залишаючись надійним учасником ринку навіть у складних умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПП «АГРОСПЕЦГОСП+» У КОНСЕРВНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції у консервній промисловості України є критично важливим завданням для кожного підприємства, зважаючи на поточну ситуацію на ринку, вплив війни та змінні споживчі уподобання. Компанії зіткнулися із значними викликами в умовах нестабільної економіки, а також із можливостями, пов'язаними із зростаючим попитом на довготривалі продукти харчування. У таких умовах необхідно не лише реагувати на зовнішні зміни, але й активно формувати стратегію, яка дозволить підприємству адаптуватися та забезпечити сталий розвиток.

Щоб створити ефективну стратегію для ПП «Агроспецгосп+», важливо чітко оцінити поточне становище консервного виробника на ринку, його сильні та слабкі сторони, а також перспективи розвитку. Для цього використаємо SPACE-аналіз, який забезпечує комплексну експертну оцінку фінансової сили, стабільності галузі, привабливості ринку та конкурентних переваг. Діапазон показників: від 0 до 5 балів. Результати цього аналізу допоможуть визначити оптимальний вектор стратегічних дій, що сприятиме зміцненню ринкових позицій ПП «Агроспецгосп+» у динамічних умовах консервної промисловості.

Одним із ключових етапів SPACE-аналізу є оцінка фінансового стану підприємства (FS) за показниками рентабельності, ліквідності, фінансової стабільності та інших важливих показників, що розраховані у п. 2.2 цієї роботи.

У табл. 3.1 наведено узагальнені дані щодо експертної оцінки основних фінансових показників ПП «Агроспецгосп+», які є базою для подальшого визначення координат стратегії:

Загальна оцінка фінансового стану ПП «Агроспецгосп+» у 4,15 бали відображає стабільне фінансове становище підприємства, що є міцною основою для подальшого розвитку та конкурентної діяльності. Однак фінансова сила сама по собі не є достатньою для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Таблиця 3.1

Розрахунок зважених оцінок фінансового стану ПП «Агроспецгосп+»

Критерій	Вага	Кількість балів	Загальна оцінка
Фінансовий стан підприємства (FS)			
Рентабельність активів, вкладеного капіталу	0,1	3	0,3
Ліквідність	0,2	5	1
Фінансова незалежність	0,05	3	0,15
Фінансова залежність	0,05	4	0,2
Фінансова стабільність	0,3	4	1,2
Фінансовий ризик	0,2	4	0,8
Оборотність оборотних активів	0,1	5	0,5
Всього	4,15		

Важливим доповненням до аналізу є оцінка конкурентних переваг (СА), які визначають здатність ПП «Агроспецгосп+» конкурувати на насиченому ринку консервованої продукції. Наступна таблиця 3.2 розкриває ключові показники конкурентних переваг, що допоможуть зрозуміти сильні сторони підприємства та можливості для покращення його ринкової позиції.

Таблиця 3.2

Розрахунок зважених оцінок конкурентних переваг ПП «Агроспецгосп+»

Критерій	Вага	Кількість балів	Загальна оцінка
Конкурентні переваги (СА)			
Цінова конкурентоспроможність:	0,15	4	0,6
Якість продукції	0,3	4	1,2
Гнучкість у виробництві	0,25	4	1
Масштаб виробництва	0,1	3	0,3
Стабільність постачальників	0,2	4	0,8
Всього	3,9		

Аналіз конкурентних переваг ПП «Агроспецгосп+» (табл. 3.2) вказує на його сильні сторони, такі як висока якість продукції, стабільність постачальників та гнучкість у виробництві, що забезпечує підприємству значний потенціал для ефективної конкуренції. Але для розробки комплексної

стратегії важливо також урахувати стабільність галузі, яка визначає зовнішні умови, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 3.3 відображає оцінку стабільності галузі, зокрема за такими факторами, як рівень конкуренції, економічна стабільність, динаміка попиту та іншими ключовими аспектами, що формують ринкове середовище для ПП «Агроспецгосп+».

Таблиця 3.3

Розрахунок зважених оцінок стабільності галузі ПП «Агроспецгосп+»

Критерій	Вага	Кількість балів	Загальна оцінка
Стабільність галузі (IS)			
Рівень конкуренції в галузі	0,2	4	0,8
Інтенсивність інновацій у галузі	0,1	3	0,3
Динаміка попиту	0,2	4	0,8
Економічна стабільність	0,2	2	0,4
Доступність ресурсів	0,15	4	0,6
Інфляція	0,1	2	0,2
Залежність від державного регулювання	0,05	3	0,15
Всього	3,25		

Оцінка стабільності галузі (IS) (табл. 3.3) дала змогу проаналізувати зовнішні умови, що формують ринкове середовище для ПП «Агроспецгосп+». Хоча конкуренція в галузі залишається високою, доступність ресурсів і динаміка попиту створюють певні можливості для розвитку. Проте економічна нестабільність та інфляція суттєво обмежують стабільність ринку, що потребує виваженого підходу до планування стратегічних дій.

Наступним етапом є аналіз привабливості галузі (ES) (табл. 3.4), який фокусується на потенційних можливостях ринку, таких як рентабельність продукції, можливості для диверсифікації продукції, ланцюжок постачання та логістична інфраструктура, вартість і доступність трудових ресурсів, вплив

стандартів і сертифікацій та потенціал для партнерства. Цей аналіз дозволить визначити перспективи розширення діяльності ПП «Агроспецгосп+» і встановити оптимальні напрями для інвестицій та інновацій.

Таблиця 3.4

Розрахунок зважених оцінок привабливості галузі ПП «Агроспецгосп+»

Критерій	Вага	Кількість балів	Загальна оцінка
Привабливість галузі (ES)			
Рентабельність продукції	0,2	3	0,6
Можливості для диверсифікації продукції	0,2	4	0,8
Ланцюжок постачання та логістична інфраструктура	0,15	3	0,45
Вартість і доступність трудових ресурсів	0,1	3	0,3
Вплив стандартів і сертифікацій	0,2	4	0,8
Потенціал для партнерства	0,15	4	0,6
Всього	3,55		

Аналіз привабливості галузі для ПП «Агроспецгосп+» (табл. 3.4) із загальною оцінкою 3,55 вказує на високу привабливість галузі для бізнесу. Найсильніші сторони галузі — це можливості для диверсифікації продукції, відповідність стандартам і перспективи для партнерства. Галузь створює певні умови для розвитку, але потребує вдосконалення в логістичній інфраструктурі та ефективнішого використання трудових ресурсів. Для ПП «Агроспецгосп+» це означає сприятливі можливості для зростання, за умови інвестицій у нові продукти, партнерські проєкти та сертифікацію.

Після визначення зважених оцінок для кожної з категорій SPACE-аналізу (фінансова сила, стабільність галузі, привабливість галузі та конкурентні переваги), наступним етапом є визначення координат стратегічного вектора та побудова матриці SPACE.

Розраховуємо координати точки стратегічного положення за наступними формулами (3.1; 3.2):

$$X = ES - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - IS \quad (3.2)$$

У результаті отримаємо, що $X=-0,35$, а $Y=0,9$. Перенесемо дані значення на систему координат (рис.3.1):

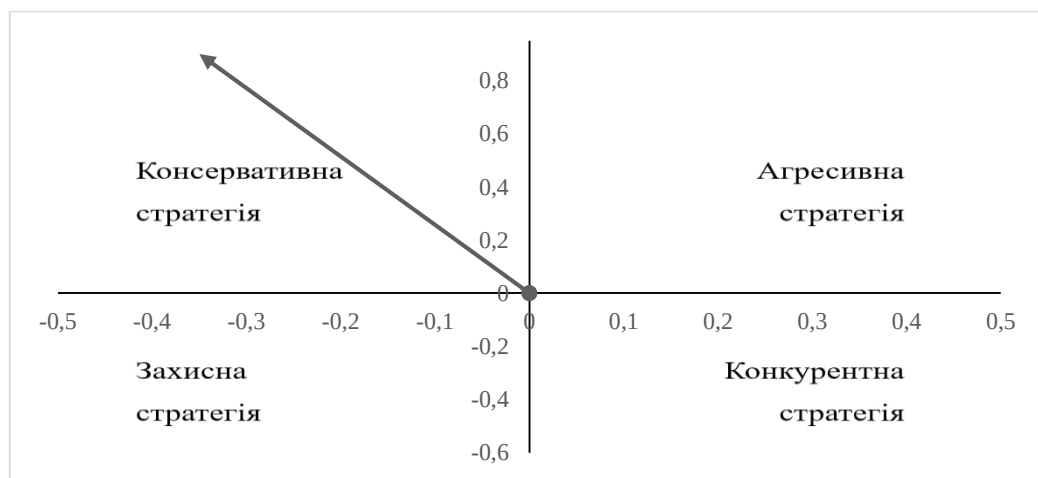


Рис. 3.1. Матриця SPACE для ПП «Агроспецгосп+»

Отримані координати вектора $X=-0,35$, а $Y=0,9$. свідчать про стратегічне положення ПП «Агроспецгосп+» у зоні консервативної стратегії (рис. 3.1) на матриці SPACE. Це означає, що підприємство має достатню фінансову силу для стабільного функціонування, але стикається з викликами, пов'язаними з низькою конкурентною перевагою та обмеженою привабливістю галузі.

Розглянемо практичні кроки, які підприємству доцільно здійснити, щоб реалізувати консервативну стратегію:

1. Вдосконалення управління витратами:

- Провести аудит витрат. Визначити статті бюджету, які можна оптимізувати. Наприклад, оцінити ефективність споживання енергоресурсів та витрати на сировину.

- Автоматизувати виробництво. Встановити автоматизовані лінії для фасування та пакування продукції. Це зменшить витрати на ручну працю та підвищить точність і швидкість виробничих операцій.

2. Підвищення якості продукції:

- Отримати міжнародні сертифікати якості (наприклад, НАССР). Це забезпечить додаткову довіру клієнтів та відкриє експортні можливості [3].

- Впровадити систему контролю якості на всіх етапах виробництва. Наприклад, використання сучасних аналізаторів якості сировини, таких як автоматизовані спектрометри.

3. Посилення маркетингової діяльності:

- Запровадити сучасну цифрову маркетингову кампанію з активним використанням соціальних мереж для просування нових продуктів, роблячи акцент на їхній натуральності. Наприклад, ТОВ «Галіція-Трейд» (ТМ «Galicia») успішно представила соки прямого віджиму, ефективно рекламуючи їхні переваги такі, як: відсутність цукру, води, консервантів та ароматизаторів [35].

- Розробити програми лояльності для клієнтів. Наприклад, знижки для повторних замовлень у роздрібних та гуртових покупців.

- Брати участь у міжнародних виставках. Це допоможе знайти нових партнерів і розширити ринки збуту.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ПП «Агроспецгосп+» досягти наступних результатів:

1. Зниження собівартості продукції на 15–20% за рахунок автоматизації та оптимізації витрат.

2. Зростання довіри клієнтів через сертифікацію та вдосконалення якості.

3. Розширення ринкової частки завдяки ефективному маркетингу та запуску інноваційних продуктів.

Ця стратегія дасть можливість підприємству не лише стабілізувати свою позицію на ринку, але й підготувати фундамент для майбутнього активного розвитку та завоювання нових ринків.

Однак для розробки більш детальної стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій, важливо доповнити аналіз інструментами стратегічного менеджменту. Зокрема, інтеграція результатів матриці BCG та оцінка ринкової привабливості й конкурентоспроможності продукції за допомогою матриці McKinsey дозволяє отримати комплексну картину ринкових можливостей та перспектив.

Тому наступним етапом є аналіз матриці McKinsey для ПП «Агроспецгосп+». Цей підхід дозволяє визначити пріоритетні напрямки інвестицій, встановити ключові акценти у розвитку продуктового портфеля та сформулювати стратегічні рекомендації, орієнтовані на максимізацію прибутковості та посилення позицій на ринку. Застосування матриці GE/McKinsey дозволяє оцінити продукцію за двома критеріями:

1. Оцінка привабливості ринку (від 1 — найнижча оцінка до 10 — найвища): включає такі показники, як темпи зростання ринку, стабільність попиту, експортний потенціал, конкуренція та бар'єри входу, а також вартість виробництва (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка привабливості ринку для продукції ПП «Агроспецгосп+»

№	Показники	Ваговий коефіцієнт	Продукція				
			Консервовані овочі та гарніри	Консервовані бобові	Консервовані гриби	Консервовані соки та пасти	Сезонна та інша продукція
1	Темпи зростання ринку	0,18	7	6	6	7	5
2	Стабільність попиту	0,27	8	7	7	8	6
3	Експортний потенціал	0,18	6	5	5	7	4
4	Конкуренція та бар'єри входу	0,21	5	4	5	6	6
5	Вартість виробництва	0,16	7	6	7	6	5
Загальна оцінка:		1	6,67	5,67	6,04	6,9	5,3

2. Оцінка конкурентної позиції (від 1 — найнижча оцінка до 10 — найвища): сюди входять такі показники, як якість продукції, ринкова частка, наявність сертифікатів, доступ до сировини та інші конкурентні переваги (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка конкурентоспроможності продукції ПП «Агроспецгосп+»

№	Показники	Ваговий коефіцієнт	Продукція				
			Консервовані овочі та гарніри	Консервовані бобові	Консервовані гриби	Консервовані соки та пасти	Сезонна та інша продукція
1	Якість продукції	0,21	9	7	8	8	6
2	Ринкова частка	0,18	7	5	6	5	5
3	Доступ до сировини	0,13	8	7	7	8	6
4	Інновації та технологічний рівень	0,15	6	5	6	6	5
5	Наявність сертифікатів	0,15	8	7	8	8	6
6	Цінова політика	0,18	7	7	5	7	5
Загальна оцінка:		1	7,55	6,34	6,67	6,98	5,49

На основі підсумкових балів з таблиць 3.5 та 3.6 візуально розмістимо вибрані види продукції у матриці GE/McKinsey (рис 3.2).

Аналіз матриці McKinsey (рис. 3.2) дозволив чітко визначити пріоритети для різних категорій продукції ПП «Агроспецгосп+». Це дає можливість ефективно розподілити ресурси між перспективними напрямками, підтримати нішеві сегменти та оптимізувати асортимент для забезпечення стабільного зростання і рентабельності.



Рис. 3.2. Матриця GE/McKinsey для ПП «Агроспецгосп+»

Консервовані овочі та гарніри, консервовані соки та пасти мають сильні конкурентні позиції та високу ринкову привабливість. Їх варто розглядати як головні драйвери зростання підприємства, тому варто вжити декілька заходів:

1. Розширення дистрибуції: укласти угоди з локальними торговельними мережами, наприклад, «Сільпо» чи «АТБ», що дозволить збільшити присутність продукції на внутрішньому ринку. Крім того, розглянути можливість роботи з онлайн-магазинами, такими як «Rozetka» чи «Zakaz.ua», щоб охопити аудиторію, яка активно купує продукти в інтернеті.

2. Експортний потенціал: для посилення позицій на зовнішніх ринках варто орієнтуватися на країни ЄС, де попит на натуральні консерви зростає. Наприклад, Німеччина та Польща мають високу частку споживачів, які цінують продукти з чітким позначенням «без ГМО» та «органічно вирощене», а також товари сертифіковані ISO та HACCP, які надають гарантію що дана продукція є безпечною та якісною [19].

3. Інновації у продуктах. Запустити преміальну лінійку овочевих гарнірів із додаванням ексклюзивних інгредієнтів, наприклад, кіноа, амаранту чи насіння чіа. Це дозволить залучити споживачів із високим доходом, які

обирають інноваційні рішення для свого раціону. Успішним прикладом є компанія «Bonduelle», яка використовує технологію Vapeur, яка дозволяє приготувати овочі швидко, і при цьому овочі зберігають поживні речовини, свою текстуру та колір [12].

Категорія консервованих грибів демонструє середню конкурентоспроможність і помірну привабливість ринку, що розташовує її в сегменті «Вибіркове інвестування або підтримка». Цей сегмент вимагає обережного підходу до інвестування. Рекомендується орієнтуватися на нішеві сегменти, такі як підприємства громадського харчування, які шукають стабільне постачання якісних консервованих грибів. Підписання довгострокових контрактів із ресторанами та кейтеринговими компаніями можуть забезпечити стабільний попит. А також збереження високої якості продукції та використання новітніх технологій обробки стануть ключовими факторами успіху, наприклад:

- Технологія швидкої термообробки. Ця технологія передбачає короткочасну обробку грибів при високій температурі. Вона забезпечує збереження текстури, аромату та поживних властивостей продукту, одночасно знищуючи мікроорганізми. Це особливо важливо для забезпечення тривалого терміну зберігання без втрати якості.

- Використання ультразвукової стерилізації. Ультразвукові хвилі у поєднанні з високими температурами та тиском дозволяють знищувати мікроорганізми, зберігаючи природний смак і текстуру грибів. Ця технологія також знижує енергоспоживання та витрати в порівнянні з традиційними методами стерилізації.

- Технологія вакуумного пакування з пастеризацією. Після обробки гриби запаковують у вакуумній упаковці та піддають пастеризації. Це дозволяє зберегти якість продукту, запобігає контакту з повітрям і перешкоджає розвитку патогенів, що особливо важливо для ресторанів і кейтерингових компаній, які вимагають стабільності якості.

- Використання природних антиоксидантів для консервування. Замість штучних консервантів можна застосовувати природні антиоксиданти,

такі як екстракт розмарину або вітамін С. Це відповідає сучасним трендам на екологічність і натуральність, що привертає увагу споживачів і корпоративних клієнтів.

Консервовані бобові та сезонна продукція розташовані в зоні «Сегментування та вибіркоче інвестування». Основне завдання — скоротити витрати та зосередитися на продуктах із найбільшим попитом, проте можна здійснити наступні кроки для збереження та вдосконалення даної продукції:

- Пропонувати консервовані бобові як джерело білка для вегетаріанців і тих, хто дотримується дієти.
- Випускати суміші бобових із додаванням спецій, натуральних соусів чи овочів. Такі суміші популярні у ЄС і США серед споживачів, які шукають швидкі та корисні страви.
- Визначити найпопулярніші позиції та скоротити виробництво збиткових та незатребуваних продуктів. Це дозволить ефективніше використовувати виробничі потужності та знизити собівартість.

Завдяки попередньо визначеним заходам щодо оптимізації виробництва консервованих бобових та сезонної продукції, підприємство може не лише знизити витрати, але й підвищити ефективність використання своїх ресурсів. Водночас ці кроки створюють міцну основу для впровадження більш комплексної стратегії, спрямованої на посилення позицій у перспективних категоріях продукції.

Проведений аналіз матриці McKinsey надав ґрунтовне розуміння пріоритетів для розвитку різних категорій продукції ПП «Агроспецгосп+», окресливши шляхи для ефективного розподілу ресурсів та вдосконалення асортименту. Визначені ключові драйвери зростання мають значний потенціал для масштабування завдяки високій привабливості ринку та конкурентним перевагам. У той же час, нішеві сегменти потребують виваженого підходу до інвестування, орієнтованого на підтримку стабільності та оптимізацію витрат.

Отже, стратегія розвитку ПП «Агроспецгосп+» повинна стати не лише інструментом виживання, а амбітною програмою трансформації, яка дозволить

підприємству перетворитися на лідера консервної промисловості регіону. Успіх залежить від здатності компанії виявити сильні сторони кожної категорії продукції та перетворити їх на рушійну силу зростання. Вдало поєднавши інноваційний маркетинг із цифровими технологіями, ПП «Агроспецгосп+» може не лише збільшити впізнаваність бренду, а й стати символом якості та надійності серед споживачів.

Водночас експорт має стати також пріоритетним напрямом. Зростаючий попит у країнах ЄС на натуральні та органічні продукти створює ідеальні умови для українських виробників. Адаптація продукції до європейських стандартів, запуск ексклюзивних лінійок для споживачів, які цінують інновації та екологічність, дозволить не лише розширити географію збуту, але й зміцнити репутацію підприємства як гравця міжнародного рівня.

Успіх стратегії залежить від того, наскільки глибоко ПП «Агроспецгосп+» зможе зануритися в потреби своїх споживачів, наскільки гнучким буде підхід до змінних умов ринку. Інвестуючи у маркетинг, новітні технології та розширення дистрибуції, підприємство зможе досягти не лише короткострокових цілей, але й створити стабільний фундамент для довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 3

Розробка стратегії зміцнення конкурентної позиції ПП «Агроспецгосп+» у консервній промисловості продемонструвала важливість всебічного підходу до аналізу ринку, асортименту та ресурсів підприємства. Проведений SPACE-аналіз показав, що ПП «Агроспецгосп+» знаходиться у зоні консервативної стратегії, яка базується на достатній фінансовій силі підприємства, незважаючи на низьку привабливість галузі та помірні конкурентні переваги. Консервативна стратегія, визначена через матрицю SPACE, не є обмеженням, а навпаки, дає змогу побудувати міцний фундамент для трансформації підприємства. Водночас, результати матриці McKinsey підкреслили необхідність фокусування на найбільш перспективних категоріях продукції, які мають високий потенціал

для масштабування та зміцнення конкурентних позицій. Завдяки інтеграції сучасних підходів до аналізу ринку, таких як SPACE та матриця McKinsey, підприємство має змогу не лише закріпити свої позиції, а й вийти на новий рівень у своїй галузі.

Отже, висока конкуренція, економічна нестабільність та вимоги до інноваційних продуктів формують складне середовище для діяльності підприємства, однак саме ці виклики стимулюють пошук нових рішень. Стратегія ПП «Агроспецгосп+» повинна включати активну експансію на міжнародні ринки, вдосконалення продуктового портфеля, інвестиції у маркетинг та технології, що дозволить перетворити існуючі переваги у довгострокову конкурентну силу.

Сформоване стратегічне бачення закладає основу для сталого розвитку, інноваційного підходу та адаптації до динамічних змін ринку, а визначені пріоритети та заходи спрямовані на забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в рамках кваліфікаційної роботи розроблено теоретичні та практичні пропозиції щодо стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі та формування ефективної стратегії її зміцнення.

Конкурентна позиція підприємства не обмежується лише його часткою на ринку або фінансовими показниками. Вона є інтегральним показником, який відображає взаємодію внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства із зовнішніми ринковими умовами, що постійно змінюються. Відсутність належного стратегічного аналізу може призвести до того, що підприємство не зможе адекватно реагувати на зміни ринкових умов, що може призвести до втрати конкурентної переваги. Тому було здійснено детальний огляд теоретичних підходів до стратегічного аналізу конкурентної позиції. Встановлено, що конкурентна позиція формується під впливом таких факторів, як рівень технологічної оснащеності, інноваційність продукції, оптимізація управління витратами, стратегічна гнучкість і вміння створювати довгострокову цінність для споживачів. Ефективний стратегічний аналіз конкурентної позиції є ключовим елементом для розробки успішних бізнес-стратегій, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища та отримати стійку конкурентну перевагу. Методичні інструменти, такі як модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, матричні методи, а також інші підходи, надають підприємствам комплексну картину їхньої ринкової позиції, допомагаючи ідентифікувати сильні та слабкі сторони, нові можливості і загрози.

Аналіз консервної промисловості України засвідчив, що вона залишається важливим сегментом національної економіки. Незважаючи на труднощі, спричинені воєнними діями та економічною нестабільністю, галузь демонструє потенціал для зростання, зокрема через підвищення попиту на тривалу продукцію. Однак ринок є високо конкурентним, що вимагає від підприємств інвестувати в інновації та підвищувати операційну ефективність.

Дослідження показало, що ПП «Агроспецгосп+» має значний потенціал для зростання. Власна сировинна база дозволяє підприємству знижувати залежність від зовнішніх постачальників, що особливо важливо в умовах ринкових коливань. Асортимент продукції, який включає консервовані овочі, гарніри, бобові та сезонні продукти, дозволяє підприємству задовольняти різноманітні запити споживачів, починаючи від домогосподарств і закінчуючи державними закупівлями. Фінансовий аналіз діяльності підприємства продемонстрував стабільне зростання ключових показників, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, інших операційних доходів, чистого прибутку, що свідчить про його фінансову стійкість, ефективне управління та успішну реалізацію стратегій. Проте зростання фінансового ризику підкреслює важливість реалізації на підприємстві заходів із зменшення залежності від позикового капіталу, а ефективна робота з оборотними активами та кредиторською заборгованістю допоможе зберегти стабільний грошовий потік.

Використання ключових методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, матриці BCG, моделі п'яти сил Портера та SPACE-аналізу дозволило визначити конкурентну позицію ПП «Агроспецгосп+» в консервній галузі. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ПП «Агроспецгосп+» володіє сильними сторонами, такими як доступ до власної сировинної бази, стабільна клієнтська база, широкий асортимент продукції та орієнтація на якість. Разом із тим було виявлено й слабкі сторони, серед яких обмежена автоматизація процесів і недостатній рівень просування бренду на міжнародному ринку.

Крім того, конкурентний аналіз продемонстрував, що ПП «Агроспецгосп+» працює в умовах насиченого ринку з сильними гравцями та брендами. Порівняння з конкурентами засвідчує перевагу підприємства у гнучкості виробництва, ефективному управлінні ресурсами та орієнтації на різні споживчі сегменти.

SPACE-аналіз показав, що підприємство знаходиться у зоні консервативної стратегії. Тому подальше зміцнення конкурентної позиції потребує впровадження заходів із підвищення ефективності діяльності, зокрема

таких: впровадження сучасних технологій, які дозволять зменшити витрати, підвищити якість продукції та скоротити час виробничого циклу; впровадження міжнародних стандартів якості, що сприятиме зміцненню довіри до продукції на зовнішніх ринках; розвиток цифрового маркетингу, що дозволить розширити клієнтську базу, як в Україні, так і за її межами; оптимізація витрат, що дозволить знизити витрати на одиницю продукції; розробка нових продуктів, що розширить можливості для виходу на нові сегменти споживачів.

Результати проведеного аналізу матриці McKinsey дозволили визначити пріоритети для різних категорій продукції ПП «Агроспецгосп+». Це дає можливість ефективно розподілити ресурси між перспективними напрямками, підтримати нішеві сегменти та оптимізувати асортимент для забезпечення стабільного зростання і рентабельності.

З огляду на запропоновані напрями розвитку, запропоновано особливу увагу приділити розширенню присутності підприємства на міжнародних ринках, зокрема ринках ЄС. Для успішного виходу на ринки ЄС підприємству необхідно орієнтуватися на вимоги іноземних клієнтів щодо якості, упакування та екологічності продукції. Розширення географії експорту через участь у міжнародних виставках, співпраця з європейськими дистриб'юторами та просування продукції через онлайн-канали є пріоритетними завданнями.

Отже, проведений стратегічний аналіз дозволив не лише оцінити поточну позицію підприємства ПП «Агроспецгосп+», але й визначити напрями, які потребують вдосконалення. На основі отриманих висновків стає очевидним, що для досягнення нових висот та ефективної адаптації до сучасних викликів ринку необхідно впроваджувати узгоджені та комплексні рішення. Тому системна реалізація запропонованих заходів не лише захистить підприємство від зовнішніх загроз, але й надасть йому нових можливостей для розвитку. Завдяки своєму потенціалу ПП «Агроспецгосп+» має всі передумови для того, щоб стати одним із лідерів регіону, навіть в умовах постійно змінного економічного середовища, забезпечуючи стабільне зростання та підвищення своєї конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153.
2. Баланс підприємства ПП «Агроспецгосп+» (звіт про фінансовий стан) (форма №1) за 2021, 2022, 2023 роки.
3. Важливий стандарт сертифікації для виробників та розповсюджувачів харчових продуктів. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/sertifikujte/haccp> (дата звернення: 07.10.2024).
4. Васильченко О. О. Діагностика результативності та ефективності господарювання підприємства сфери послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С.8-17.
5. Верес. URL: <https://veresworld.com/> (дата звернення: 10.09.2024)
6. Гарафонова О. І., Онищенко О. С., Яценко І. В. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development service industry management*. 2023. № 3. С.6-11.
7. Гребешкова О.М., Горбатько А.О., Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 39. С.125-144.
8. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 260-264.
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 08.09.2024).
10. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції ПП «Агроспецгосп+» за 2022, 2023 роки.
11. Звіт про фінансові результати підприємства ПП «Агроспецгосп+» (звіт про сукупний дохід) (форма №2) за 2021, 2022, 2023 роки.

12. Історія Bonduelle. URL: <https://bonduelle.ua/pro-nas/istoriyabonduelle> (дата звернення: 17.09.2024).
13. Калініченко З. Д. Дослідження концепції життєвих циклів в економічному аналізі. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 22 лют. 2020 р. Львів, 2020. С. 79-82.
14. Карп'як О. О., Марченко В. М. Напрями зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Можливості та механізми підтримки бізнесу в умовах європейської інтеграції*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Харків, 26 квітня 2024 р. Харків, 2024. С. 387-389.
15. Краузе О., Міщук О. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35261/2/NFEPSEV_2021_Krause_O-Marketing_analysis_of_the_140-147.pdf (дата звернення: 27.07.2024).
16. Літвиненко М.В., Кучіна С.Е. Матриці як інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. *Е-економіка*. 2019. № 1(3). С. 47-52.
17. Маркіна І.А., Гунченко М, Таран-Лала О, Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. С. 304.
18. Мацюра С.І., Мельникова К.О. Економічний механізм стратегічного управління оборотними активами підприємства та основні напрями його удосконалення. *Trends, theories and ways of improving science*. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. February 28 - March 03, 2023. С.116-121.
19. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). URL: <https://www.internationalegg.com/uk/our-work/industry-representation/international-organization-for-standardization-iso/> (дата звернення: 14.09.2024).
20. Огляд ринку консервації в Україні. З якими труднощами стикаються виробники та чи витісняє імпорт українську продукцію. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-konservaciyi-v-ukrayini-z-yakimi->

trudnoshhami-stikayutsya-virobniki-ta-ci-vitisnyaje-import-ukrayinsku-produkciyu-420890/ (дата звертання 16.08.2024).

21. Одеський консервний завод. URL: <https://okz.od.ua/> (дата звернення: 10.09.2024).

22. Опенько І.А. Особливості застосування індексу Херфіндаля-Хіршмана для формування сталого лісокористування. *Формування сталого землекористування: проблеми та перспективи*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 17-18 лист. 2022 р. Київ, 2022. С. 69–71.

23. Пащук Л.В., Свищук І.Л. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2674/2590> (дата звернення: 27.07.2024).

24. Перероблення та консервування фруктів і овочів. URL: <https://catalog.youcontrol.market/kharchova-promyslovist/10.39> (дата звернення: 26.08.2024).

25. Повідайчик М.М. Сутність і зміст конкурентоспроможності вчителя математики в контексті теорії конкуренції «П'яти сил» М. Портера. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. № 1 (52). С. 148-153.

26. Польова Н.М., Дубик Б.І. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2024. №19. С. 249-258.

27. Про компанію. URL: <https://chumak.com/advantages> (дата звернення: 10.09.2024).

28. Про компанію. URL: <https://nezhin.ua/aboutus/> (дата звернення: 12.09.2024).

29. Про нас. URL: <https://okz.od.ua/about/> (дата звернення: 10.09.2024).

30. Про нас. Виробляємо смачні та натуральні продукти, щоб ви мали час реалізовувати свої мрії та бажання. URL: <https://veresworld.com/o-nas/> (дата звернення: 12.09.2024).

31. Россоха В. В., Нечипоренко О. М.. Формування вартості та доданої вартості в агропродовольчій сфері. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 3-10.

32. Рятують закрутки: через війну зріс попит на консервовані овочі та соління: URL: <https://znaj.ua/society/447419-ryatuyut-zakrutki-cherez-viynu-zris-popit-na-konservovani-ovochi-ta-solinnya> (дата звернення: 06.09.2024).

33. Смолін І. В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 43. С. 46-56.

34. Соболева Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3(3). С. 19-26.

35. ТМ GALICIA. URL: <https://www.galicia.com.ua/brand> (дата звернення: 05.10.2024).

36. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності ПрАТ «Чумак» та звіт незалежного аудитора за 2023 рік. URL: <https://chumak.com/emitent> (дата звернення: 02.09.2024).

37. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків: НУА, 2018. 320 с.

38. Чумацький шлях. Війна забрала у бренду «Чумак» завод, експорт і майже 1 млрд грн виторгу в Україні. Як компанія перевинайшла себе завдяки конкурентам. URL: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobitnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622> (дата звернення: 05.09.2024).

39. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування: монографія. Київ.: Univest PrePress, 2015. 212 с.

40. Canned Food Market Size & Trends. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/canned-food-market-report>. (дата звернення: 22.08.2024)

41. Competitive positioning: what it is and why it's important URL: <https://www.competitiveintelligencealliance.io/what-is-competitive-positioning/>
(дата звернення: 13.07.2024)

42. Himawan Hariyoga, Richard J. Sexton. The Bankruptcy of Tri Valley Growers: What Went Wrong and What Can We Learn From It? *Agricultural and Resource Economics*. 2004. 7(6). С. 1–4. (дата звернення: 18.07.2024)

43. Semeniuk N. SWOT-аналіз – система аналізу в умовах кризових ситуацій. Trends, theories and ways of improving science. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. February 28 - March 03, 2023. С.91-98.