

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

**Сауляк Ілля Вадимович**

Конкурентний аналіз в системі стратегічного управління підприємством /  
Competitive analysis in the strategic management system of an enterprise

Освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав: студент групи

ПТ вим-21

Сауляк І.В.

Науковий керівник:

Надвиничний О.С.

---

Кваліфікаційна робота допущено  
до захисту

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **В.М. Пилявець**

**ВІННИЦЯ – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Вибір стратегії конкурентоспроможності підприємства як основа його стратегічного управління .....	9
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна» та оцінка основних показників його діяльності.....	17
2.2. Оцінка рівня стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	28
РОЗДІЛ III НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	32
3.1. Шляхи удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.....	32
3.2. Забезпечення ефективності застосування, впровадження обраної стратегії управління конкурентоспроможністю.....	38
ВИСНОВКИ .....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

## ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентний аналіз є не одноразовою дією, а безперервним процесом, що супроводжує всі етапи стратегічного управління - від формування місії та стратегічних орієнтирів до впровадження та оцінювання результатів обраної стратегії. Його систематичне оновлення дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, поява нових конкурентів, розвиток технологій, трансформацію споживчих уподобань чи зміну ринкової кон'юнктури. Особливо важливим є те, що конкурентний аналіз дає змогу виявляти слабкі сигнали майбутніх змін - ранні ознаки потенційних тенденцій, які ще не мають значного впливу, але можуть істотно вплинути на ринкові позиції у перспективі. Для цього застосовуються різноманітні інструменти стратегічного аналізу, які допомагають структурувати інформацію, оцінити ризики та окреслити напрями стратегічної адаптації. Завдяки конкурентному аналізу підприємство не лише зберігає свої ринкові позиції, а й має змогу активно зміцнювати їх через інновації, вдосконалення продуктового портфеля, сервісу й підвищення загальної цінності для клієнтів.

Мета дослідження: визначити роль, значення та практичні підходи до здійснення конкурентного аналізу в межах стратегічного управління підприємством, а також обґрунтувати ефективні методи аналізу конкурентного середовища з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Основні завдання дослідження: розкрити сутність і теоретико-методологічні засади конкурентного аналізу в контексті стратегічного управління; дослідити основні інструменти та моделі конкурентного аналізу; визначити зв'язок між конкурентним аналізом і вибором стратегій розвитку підприємства; проаналізувати практичні аспекти застосування конкурентного аналізу на підприємствах різних галузей; оцінити вплив конкурентного аналізу на формування та коригування стратегічних рішень; запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління на основі результатів конкурентного аналізу.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління підприємством в умовах ринкової конкуренції.

Предмет дослідження: методи, інструменти та механізми конкурентного аналізу, що застосовуються у системі стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження: у кваліфікаційній роботі використовувались такі основні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, графічне моделювання, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, метод експертних оцінок, аналіз стратегічних груп.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в уточненні теоретичних підходів і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу конкурентного аналізу як інструменту стратегічного управління, а саме: уточнено змістове наповнення конкурентного аналізу в контексті стратегічного управління підприємством, що дозволяє розглядати його не лише як етап аналітичної роботи, а як динамічний компонент формування та реалізації стратегій; систематизовано та поглиблено класифікацію методів конкурентного аналізу, з урахуванням сучасних умов господарювання, цифровізації та динаміки зовнішнього середовища; запропоновано узагальнену модель взаємозв'язку між результатами конкурентного аналізу та стратегічними рішеннями підприємства, що дозволяє підвищити обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків й методичних рекомендацій для впровадження системи стратегічного управління підприємством.

Інформаційною базою виступили: законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, дані первинного обліку, річні звіти, баланс і статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства, матеріали власних досліджень автора.

Основні положення та результати роботи доповідались на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення" ВНІЕ ЗУНУ (м.Вінниця).

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність компанії ефективно діяти на ринку, витримуючи конкуренцію, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж інші гравці, і забезпечуючи при цьому стабільне зростання, прибутковість і розвиток. Вона відображає сукупність характеристик продукції, технологій, цінової політики, якості обслуговування, інноваційності, бренду та організаційного потенціалу, які дозволяють підприємству займати й утримувати вигідні позиції на ринку. Конкурентоспроможність формується як на мікрорівні (продуктовому, організаційному), так і на макрорівні (вплив державної політики, інфраструктури, регіонального середовища). Основними показниками конкурентоспроможності є частка ринку, рентабельність, продуктивність праці, рівень клієнтської лояльності, здатність до інновацій та адаптації. Підвищення конкурентоспроможності досягається через стратегічне управління, оптимізацію внутрішніх процесів, інвестиції в інновації, розвиток персоналу та ефективну взаємодію з ринком.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Питання теоретичного обґрунтування та практичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку широко висвітлені у працях зарубіжних і українських дослідників. Серед них варто відзначити роботи Девіда В., Хванга, Пола К., Хонга, Деніела Й. [24], а також напрацювання Абрамової Г. Л. [1], Баженової В. П. [2] та інших учених.

Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження. Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий

характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо. Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Балан В. Г., Бабенко Д. М. вважають, що основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є [3]:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів. Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат - зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні [1].

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на

функціонування підприємства [6]. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Божкова В. В. дотримується думки, що аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [14].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства.

До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства. Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища [7].

До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству [2].

Балдинюк В.М. акцентує увагу на тому, що конкурентний аналіз у системі стратегічного управління - це процес систематичного вивчення сильних і слабких сторін поточних і потенційних конкурентів з метою формування ефективної стратегії підприємства. Він дозволяє виявити загрози й можливості зовнішнього середовища, прогнозувати дії конкурентів і адаптувати стратегію компанії для досягнення стійких конкурентних переваг. Основними завданнями конкурентного аналізу є ідентифікація ключових конкурентів (прямих, непрямих, потенційних),

оцінка їхніх стратегій, продуктів, цінової політики, маркетингу, а також визначення сильних і слабких сторін. У процесі аналізу використовують інструменти, такі як SWOT-аналіз конкурентів, модель п'яти сил Портера, аналіз стратегічних груп і benchmarking. Конкурентний аналіз є важливою складовою стратегічного планування, оскільки допомагає обґрунтувати вибір стратегій зростання, диференціації, цінового лідерства або концентрації на ринковій ніші. Він забезпечує гнучкість управлінських рішень і підвищує здатність підприємства адаптуватися до динамічних умов ринку [28].

## **1.2. Вибір стратегії конкурентоспроможності підприємства як основа його стратегічного управління**

Вибір та обґрунтування стратегій конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме через формування конкурентних стратегій підприємство забезпечує свою здатність виживати, розвиватися та досягати стабільних конкурентних переваг на ринку. Стратегія конкурентоспроможності визначає напрями та способи, за допомогою яких підприємство може досягти вищої ефективності порівняно з конкурентами, зокрема через зниження витрат, диференціацію продукції, концентрацію на певному сегменті ринку або інноваційну перевагу. При виборі стратегії враховуються внутрішні ресурси підприємства (технологічний рівень, кадровий потенціал, фінансові можливості), зовнішні фактори (потреби споживачів, дії конкурентів, тенденції ринку) та результати конкурентного аналізу [28].

Найпоширенішими підходами є стратегія лідерства за витратами (cost leadership), стратегія диференціації (differentiation) та стратегія фокусування (focus), як це описано в моделі М. Портера. Обґрунтування стратегії полягає у виборі тієї, яка найкраще відповідає поточним і перспективним умовам діяльності підприємства, а також забезпечує найвищу ймовірність досягнення стратегічних цілей. Реалізація обраної стратегії вимагає відповідного організаційного забезпечення, системи управління змінами, моніторингу ефективності та

постійного удосконалення. Таким чином, стратегія конкурентоспроможності є основою стратегічного управління, оскільки вона забезпечує напрямок розвитку підприємства в умовах конкуренції та визначає механізми досягнення довготривалої ринкової переваги [5].

Успішне впровадження стратегії конкурентоспроможності передбачає не лише її формальне затвердження, а й глибоку інтеграцію в усі рівні управління підприємством. Це включає адаптацію організаційної структури, розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних технологій, цифровізацію бізнес-процесів та удосконалення системи контролю. Важливим елементом є також управління ризиками, пов'язаними зі змінами на ринку, нестабільністю економічного середовища та реакцією конкурентів.

Крім того, ефективна стратегія повинна бути гнучкою - тобто здатною адаптуватися до нових умов без втрати цілісності. Це досягається за допомогою постійного моніторингу зовнішнього середовища, зворотного зв'язку від споживачів та конкурентного інтелекту, які дозволяють своєчасно коригувати напрям стратегії [6].

Загалом, вибір і обґрунтування стратегії конкурентоспроможності - це не одноразовий акт, а динамічний процес, що вимагає системного підходу, аналітичного мислення та стратегічного бачення. Лише за умови цілеспрямованої реалізації такої стратегії підприємство може забезпечити довготривалу конкурентну перевагу, адаптивність до викликів ринку та здатність створювати цінність для споживача в умовах постійних змін.

Подальший розвиток стратегії конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язаний із інвестиціями в інноваційний потенціал, цифрову трансформацію, сталий розвиток та корпоративну соціальну відповідальність. У сучасних умовах глобалізації й динамічної конкуренції традиційних переваг, як-от низька собівартість чи локальна лояльність клієнтів, вже недостатньо. Все більшої ваги набувають такі фактори, як швидкість адаптації, креативність, гнучкість бізнес-моделі та стратегічні партнерства. Підприємства, які зосереджуються на створенні унікального споживчого досвіду, активному впровадженні новітніх технологій

(штучний інтелект, big data, автоматизація), а також на ефективному використанні екосистеми бізнесу, отримують додаткові конкурентні переваги.

Крім того, для підтримання конкурентоспроможності важливим є формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, якість, постійне навчання персоналу та відкритість до змін. Людський капітал стає стратегічним ресурсом, а мотивація, кваліфікація та залученість працівників безпосередньо впливають на здатність реалізовувати обрану стратегію [9].

Таким чином, вибір і обґрунтування стратегії конкурентоспроможності - це не лише аналіз ринку й ресурсів, а й глибоке розуміння тенденцій розвитку галузі, очікувань споживачів і внутрішнього потенціалу підприємства. Успішна стратегія має бути цілісною, проактивною та орієнтованою на створення довгострокової цінності, що й забезпечує її роль як фундаменту стратегічного управління.

Ще одним важливим аспектом стратегій конкурентоспроможності є їхня орієнтація на сталий розвиток, який передбачає баланс між економічними результатами, екологічною відповідальністю та соціальними зобов'язаннями підприємства. У багатьох галузях конкурентоспроможність уже неможлива без дотримання принципів ESG (Environmental, Social, Governance), які враховують вплив бізнесу на довкілля, суспільство та етичність управління. Компанії, які інтегрують ці принципи у свою стратегію, отримують не лише репутаційні переваги, а й кращий доступ до фінансування, державної підтримки, партнерств і нових ринків.

Також зростає значення дигіталізації стратегічного управління - використання аналітичних платформ, CRM-систем, ERP, прогнозної аналітики для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень у реальному часі. Цифрові технології дозволяють швидко оцінювати ефективність конкурентної стратегії, виявляти нові можливості, мінімізувати витрати та підвищувати продуктивність. Таким чином, цифрова зрілість підприємства стає невіддільною складовою його конкурентоспроможності [39].

Окрім того, важливою умовою реалізації стратегії є налагоджена система стратегічного контролю. Вона дає змогу відстежувати хід реалізації планів,

визначати відхилення, своєчасно реагувати на зовнішні зміни та вносити коригування до стратегії. Ефективний стратегічний контроль базується на чітко сформульованих показниках ефективності (KPI), регулярному моніторингу результатів та участі керівництва в процесі стратегічного управління.

Отже, стратегія конкурентоспроможності не є статичним документом - це динамічна система рішень, яка постійно вдосконалюється, враховуючи зміни в середовищі, нові виклики та технологічні можливості. Вона є центральною ланкою стратегічного управління, що забезпечує не лише виживання підприємства, а й його сталий розвиток, інноваційність та лідерство в умовах сучасної конкуренції.

Рівень конкурентоспроможності українських підприємств у 2025 році залишається неоднорідним і значною мірою залежить від галузі, регіону, масштабів бізнесу та ступеня інтеграції у світову економіку. Загалом вітчизняні компанії демонструють середній або помірний рівень конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та обмежену, але стабільно зростаючу здатність до конкуренції на міжнародному рівні. До сильних сторін українського бізнесу належать високий потенціал у сільському господарстві, ІТ-сфері, машинобудуванні, легкій промисловості та переробці сировини; активний розвиток експортоорієнтованих галузей, зокрема АПК, ІТ-послуг і металургії; гнучкість малого та середнього бізнесу, здатного швидко адаптуватися до змін; а також впровадження цифрових технологій і розширення присутності на європейських ринках. Водночас існує низка серйозних обмежень: низький рівень технологічної модернізації в більшості галузей, висока енергозалежність, зруйнована логістична інфраструктура через війну, брак інвестицій і слабка інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості [28].

Також значним викликом залишається недостатня якість продукції, недосконалий брендинг та невідповідність міжнародним стандартам. Проте існують і позитивні тенденції: активізація державної політики підтримки експорту, цифровізації та євроінтеграції, перехід на європейські регуляторні стандарти, розвиток кластерних моделей, бізнес-інкубаторів і освітньо-підприємницьких ініціатив, а також зростаючий попит на українські технології та інженерні послуги

за кордоном. У цілому конкурентоспроможність українських підприємств перебуває на етапі глибокої трансформації: виклики війни й структурні дисбаланси стримують розвиток, проте водночас стимулюють модернізацію, інновації та вихід на нові ринки. У найближчі роки підвищення конкурентних позицій значною мірою залежатиме від інвестицій у людський капітал, цифрову інфраструктуру, відновлення виробничих потужностей і посилення експортного потенціалу. За умов ефективної державної підтримки та інтеграції бізнесу з наукою і освітою українські підприємства мають реальні шанси посилити свої позиції в європейському та глобальному економічному просторі [41].

Окрім загальних тенденцій, варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності українських підприємств також залежить від ступеня інноваційності, здатності до адаптації та рівня управлінської культури. У тих компаніях, де впроваджуються сучасні підходи до стратегічного управління, цифровізації бізнес-процесів, автоматизації виробництва та клієнтоорієнтованого сервісу, спостерігається відчутне зростання ефективності та експортного потенціалу [28].

Кіпоренко С. С., Топіна Р. П. дотримуються думки, що особливу роль у зміцненні конкурентоспроможності відіграють людські ресурси - кваліфікований персонал, технічні фахівці, інженери та ІТ-спеціалісти, які є основою інноваційної діяльності. Водночас, масова еміграція, демографічні втрати та релокація кадрів ускладнюють забезпечення стабільного розвитку підприємств, особливо в реальному секторі економіки.

Нині спостерігається також розширення участі українських компаній у міжнародних проєктах, технічних партнерствах, тендерах та програмах відновлення інфраструктури, що відкриває нові можливості для впровадження сучасних стандартів якості, екологічної безпеки та цифрових рішень. Усе більше підприємств прагнуть до відповідності вимогам ESG, сертифікації ISO та участі в глобальних ланцюгах поставок, що підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Насамкінець, варто наголосити, що сталий рівень конкурентоспроможності українських підприємств у довгостроковій перспективі залежить від цілеспрямованої державної політики (експортного кредитування, реформування податкової системи, сприяння модернізації), а також синергії бізнесу, науки та освіти у формуванні нової моделі індустріального зростання, орієнтованої на високотехнологічний розвиток і глобальну інтеграцію [15].

Крім того, важливим чинником підвищення конкурентоспроможності українських підприємств є розвиток інноваційної екосистеми, яка охоплює науково-дослідні установи, стартапи, технологічні парки, центри трансферу технологій та бізнес-інкубатори. Успішна інтеграція бізнесу з науково-освітнім середовищем дає змогу формувати продукти з високою доданою вартістю, що є критично важливим у сучасній економіці знань. Дедалі більше компаній розуміють цінність інтелектуального капіталу й вкладають у розробку власних R&D-відділів або співпрацюють з університетами в межах спільних проєктів, що позитивно впливає на їхню конкурентну позицію [24].

У цьому контексті також посилюється роль цифрової трансформації: автоматизація виробничих процесів, використання big data, хмарних сервісів, CRM-систем, а також штучного інтелекту сприяють підвищенню продуктивності, якості обслуговування клієнтів та оптимізації витрат. Українські підприємства, які вчасно адаптуються до цифрових трендів, отримують змогу більш ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Черненко С. Підкреслює, що нині стратегічним вектором є орієнтація на європейські стандарти. У рамках Угоди про асоціацію з ЄС відбувається поступова гармонізація технічних регламентів, норм і стандартів якості. Це відкриває доступ до нових ринків збуту, зменшує бар'єри у торгівлі, а також підвищує довіру до української продукції з боку європейських споживачів і партнерів [21].

У перспективі, з огляду на післявоєнне відновлення країни, українські підприємства мають потенціал стати локомотивом економічного зростання. За умови надання цілеспрямованої підтримки з боку держави, доступу до міжнародного фінансування, залучення іноземних інвесторів і активного розвитку

публічно-приватного партнерства, можна очікувати стрімке зростання рівня їх конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Отже, незважаючи на наявні труднощі та виклики, українські підприємства демонструють високий потенціал до відновлення, адаптації та інноваційного розвитку, що створює сприятливе підґрунтя для формування нової економіки, здатної витримувати міжнародну конкуренцію.

Пилипенко О.В. звертає увагу на те, що ключову роль у системі стратегічного управління відіграє конкурентний аналіз, оскільки забезпечує підприємство необхідною інформацією для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, формування ефективної стратегії розвитку та досягнення стійкої конкурентної переваги. Його основне призначення полягає у виявленні сильних і слабких сторін конкурентів, оцінці ринкової позиції підприємства, аналізі тенденцій у галузі, а також прогнозуванні дій інших учасників ринку. Конкурентний аналіз дозволяє глибше зрозуміти зовнішнє середовище, своєчасно реагувати на загрози та використовувати можливості, що з'являються. У системі стратегічного управління цей аналіз є інструментом ідентифікації факторів, які впливають на позиціонування підприємства, адаптацію стратегій до змін кон'юнктури та коригування цілей у відповідь на нові виклики.

Завдяки конкурентному аналізу підприємство може обрати оптимальну стратегію - лідерства за витратами, диференціації або фокусування - з урахуванням власного потенціалу та ринкової ситуації. Таким чином, конкурентний аналіз є не лише допоміжною функцією, а фундаментальним елементом стратегічного управління, що забезпечує основу для стратегічного бачення, ефективного планування та довготривалого успіху підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища [34].

Також, слід зазначити, що конкурентний аналіз забезпечує стратегічне управління не лише інформаційною базою, а й формує підґрунтя для діагностики ринкової ситуації, що дозволяє підприємству своєчасно виявляти зміни у конкурентній динаміці, поведінці споживачів, входженні нових гравців або зміні

технологій. Це дає змогу не лише адаптуватися до зовнішнього середовища, а й випереджати конкурентів, втілюючи проактивні заходи [16].

Божкова В. В. вважає, що в процесі розробки стратегічних альтернатив конкурентний аналіз відіграє вирішальну роль у визначенні конкурентних переваг підприємства - унікальних характеристик продукції, технологій, сервісу або організаційної структури, які створюють додану цінність для споживача. Це дозволяє бізнесу уникати стратегічних помилок, пов'язаних із недостатнім урахуванням ринкових реалій або переоцінкою власних ресурсів.

Крім того, конкурентний аналіз сприяє сегментації ринку, визначенню стратегічних груп та виявленню незаповнених ніш, що дозволяє розробити більш точні та адаптовані стратегії для окремих сегментів споживачів. У цьому контексті особливого значення набувають такі інструменти, як модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз конкурентів, PESTEL-аналіз і benchmarking, які дають змогу комплексно оцінити галузеву ситуацію [40].

Важливо й те, що конкурентний аналіз дозволяє оцінити ризики, пов'язані з певними стратегічними рішеннями, зокрема виходом на нові ринки, змінною ціною, інноваційними технологіями чи партнерствами. Таким чином, він виконує також функцію зниження невизначеності, що підвищує якість стратегічного планування [16].

Отже, конкурентний аналіз у системі стратегічного управління - це не просто етап планування, а безперервний процес, який забезпечує гнучкість, адаптивність і стратегічну стійкість підприємства в умовах високої турбулентності та посилення глобальної конкуренції.

## **РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АгрANA Фрут Україна» та оцінка основних показників його діяльності**

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» – один з найбільших східно-європейських виробників високоякісних концентрованих соків і пюре, мороженої ягоди, фруктових наповнювачів для молочної і кондитерської промисловості. Це і є предметом його діяльності, а також оптова, роздрібна та виїзна торгівля. Підприємство входить в "Фруктовий" підрозділ АгрANA Груп, яка відома своїми якісними продуктами на європейському ринку.

Підприємство знаходиться за адресою: 21022, Україна, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського, буд. 32.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» – підприємство яке в першу чергу орієнтоване на внутрішній ринок, тобто метою діяльності є співпраця з національним виробником сільськогосподарської продукції, а також з виробником високоякісної кінцевої продукції. За період існування на українському ринку харчових продуктів компанією «АгрANA Фрут Україна» напрацьований великий досвід в роботі з виробниками молочних продуктів, соків, продуктів дитячого харчування, конфітурів і джемів. Завдяки розумному керівництву і вірно розробленій стратегії, а також новітнім технологіям, високоякісній сировині і кваліфікованому персоналу, ми маємо можливість створювати продукцію стабільно високої якості за конкурентними цінами.

Виробнича потужність ТОВ «АгрANA Фрут Україна» дозволяє купити і переробити 200 тис. тонн яблук, 280 тис. тонн ягідних культур в рік і овочеву групу (червоний буряк, морква, гарбузові культури). Розмір статутного капіталу становить 134 644 427 грн. Загальна площа заводу становить – 25700 м<sup>2</sup>; площа забудівлі промисловими спорудами – 7320 м<sup>2</sup> [22].

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є провідним виробником фруктових наповнювачів для молочної, кондитерської та хлібопекарської промисловості.

Основними конкурентами підприємства на українському ринку є як вітчизняні, так і іноземні виробники. Серед українських компаній слід відзначити ТОВ «Яблуневий Дар» (група «Тріада»), що спеціалізується на виробництві концентрованих соків, пюре та начинок, має власну сировинну базу й орієнтується на експорт до країн ЄС. Іншим конкурентом є ТОВ «Фрутек» (Черкаська область), яке виробляє фруктові джеми та начинки, проте поступається в технологічній модернізації.

Серед іноземних компаній вагоме місце посідає Zentis GmbH & Co. KG (Німеччина), яка імпортує фруктові наповнювачі преміального сегменту в Україну та має високі стандарти інновацій і якості. Ще один конкурент - Wakbel Europe SA (Бельгія), який спеціалізується на продуктах для професійної випічки та молочних виробів і активно працює через дистриб'юторські мережі. На ринку також присутні азійські виробники, переважно з Китаю, які постачають фруктові пасти за нижчою ціною, але з меншими гарантіями якості та відповідності до європейських стандартів. У порівнянні з ними ТОВ «АгрANA Фрут Україна» вирізняється високою якістю, гнучкістю виробництва, розвиненою рецептурною базою, а також наявністю міжнародної підтримки з боку групи AGRANA. Проте ціна на продукцію є вищою, а рівень впізнаваності бренду серед кінцевих споживачів – нижчим у порівнянні з глобальними конкурентами [39].

Господарська діяльність будь-якого підприємства характеризується отриманням прибутку, який в свою чергу залежить від здійснення основної (випуску і реалізації продукції) та допоміжної (випуск акцій, альтернативні доходи) діяльності підприємства. Прибуток є складовою частиною виручки від реалізації. Тому саме цим зумовлена необхідність аналітичного дослідження підприємства, а також практична значущість систематичної оцінки та фінансового стану [24].

Звичайно, фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання

фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, фінансової стійкості з метою ефективного його функціонування.

Проведемо аналіз рівня ефективності діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за допомогою загальних показників. За допомогою цих показників визначаємо динаміку і виявимо тенденції фінансового стану і результатів діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції демонстрував стабільне зростання протягом трьох останніх років. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, він збільшився на 5744 тис. грн, що становить приріст на 13,6%. У 2024 році показник зріс ще значніше - до 102004,5 тис. грн, перевищивши рівень 2023 року на 54126,2 тис. грн. Це зростання наочно представлено на графіку (рис. 2.1), з якого можна зробити висновок про стійку тенденцію до підвищення чистого доходу від реалізації продукції.

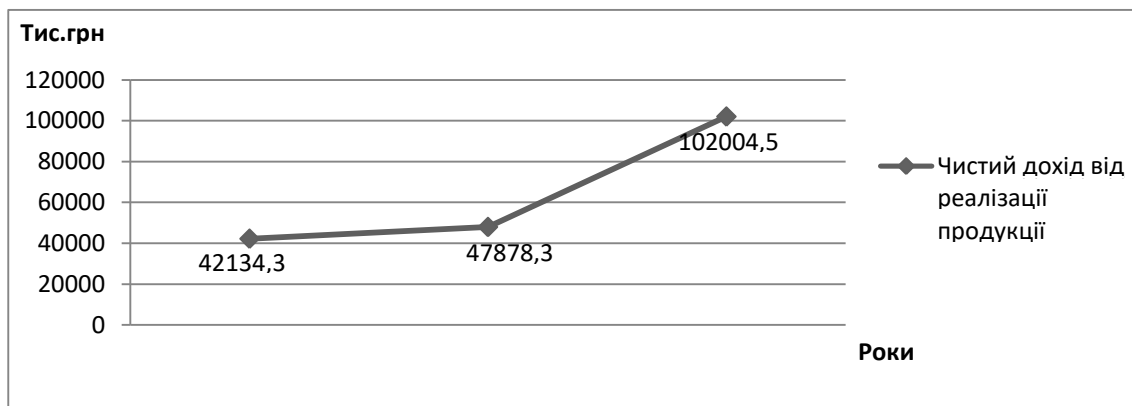


Рисунок 2.1 Графік обсягу чистого доходу від реалізації продукції за 2022-2024 рр. на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Попри зростання чистого доходу від реалізації продукції, динаміка чистого прибутку виявилася нестійкою. У 2022 році підприємство отримало прибуток у розмірі 3790,8 тис. грн, однак уже в 2023 році зафіксовано збиток у сумі 4781,7 тис. грн. У 2024 році ситуація залишалась складною через загострення економічної кризи, спричиненої військовою агресією, що негативно позначилося на діяльності всіх підприємств, включаючи ТОВ «Агрона Фрут Україна». Попри певне

покращення, підприємство завершило рік з прибутком лише у 570,6 тис. грн, що на 4211,1 тис. грн або 88% менше порівняно з показником попереднього року.

Розглянемо динаміку власного капіталу ТОВ «Агрона Фрут Україна». Упродовж 2022-2023 років спостерігалось незначне зростання цього показника на 979,5 тис. грн. Проте у 2024 році відбулося його скорочення на 2,4%, що становить 1297,8 тис. грн у грошовому еквіваленті.

Щодо необоротних активів, то за період 2022-2023 років їх обсяг зріс на 29450,6 тис. грн, а у 2024 році – ще на 11029,1 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про сталу позитивну динаміку у сфері довгострокових інвестицій.

Довгострокові зобов'язання у 2023 році зменшилися на 12662,2 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, тоді як у 2024 році зросли на 736,3 тис. грн відносно 2023 року. Ця зміна може свідчити про обережне відновлення зовнішніх фінансових зобов'язань.

Дебіторська заборгованість протягом аналізованого періоду також демонструвала зростання: у 2023 році – на 5663,4 тис. грн відносно 2022 року, а у 2024 році – ще на 3281,4 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Така тенденція може свідчити про збільшення обсягів відстрочених платежів або активізацію продажів у кредит.

Обсяг запасів протягом 2022-2024 рр. збільшувався, хоча в останньому 2024 році відбулися зовсім незначні зміни (рис.2.2).

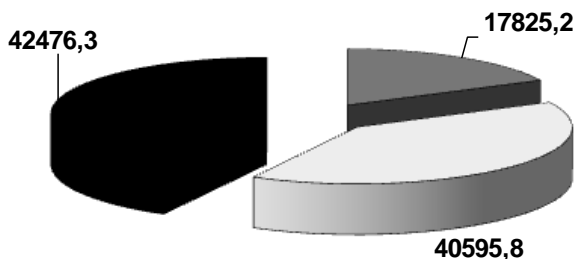


Рис. 2.2 Діаграма обсягу запасів за 2022-2024 рр. у ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Досить незвичайною є тенденція власних оборотних засобів, вартість яких одразу різко падає (аж на 85513,3 тис. грн. або 88,3%), а потім лише трохи зростає (1838,8 тис. грн. або 16,2%) .

Нами проведено аналіз динаміки зміни основних фінансових показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна». Усі розрахунки, проведені в даному розділі зведено в таблицю 2.1, в якій показано значення показників за аналізований період та динаміку їх зміни.

Аналіз економічних показників фінансової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» свідчить про зростання рівня зносу основних засобів. Коефіцієнт зносу становив 0,29 у 2022 році, 0,3 - у 2023 році, а у 2024 році досяг 0,41. Це свідчить про поступове старіння основних засобів, адже їх знос вже складає близько 40% від первісної вартості. Особливо тривожно виглядає приріст показника у 2024 році - на 36,67%, що вказує на погіршення технічного стану обладнання та потребу в оновленні основних фондів.

Коефіцієнт оновлення у 2022 році дорівнював 0,22. У 2023 році він зріс на 113,6% і досяг 0,47, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази. Проте у 2024 році відбулося майже повне згортання інвестицій у нові основні засоби: показник знизився на 99,79% і склав лише 0,001. Це різке скорочення свідчить про припинення оновлення основних засобів, що є негативним явищем з точки зору довгострокового розвитку підприємства.

Щодо коефіцієнта вибуття основних засобів, то у 2022 році він дорівнював нулю, у 2023 році зріс до 0,32, а в 2024 році зменшився до 0,21, що становить скорочення на 34,38%. У 2023 році співвідношення між вибуттям та оновленням було позитивним, адже частка нового обладнання перевищувала обсяги виведеного з експлуатації. Однак у 2024 році ситуація змінилася: коефіцієнт вибуття перевищив коефіцієнт оновлення, що свідчить про погіршення структури основних засобів і ризик зниження виробничих потужностей у майбутньому.

У цілому можна стверджувати, що основні засоби підприємства оновлювалися два роки тому й наразі мають помірний рівень зносу.

Таблиця 2.1

Економічний аналіз основних фінансових показників ТОВ «Агрона Фрут Україна»,  
2022-2024 рр.

№	Показники	Фактичне значення за три попередні роки						
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
					2023 від 2022		2024 від 2023	
					Абсол знач.	в %	Абсол знач.	в %
Загальні показники діяльності підприємства								
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,29	0,3	0,41	0,01	3,45	0,11	36,67
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,22	0,47	0,001	0,25	113,6	-0,469	-99,79
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0	0,32	0,21	0,32	0	-0,11	-34,38
4	Коефіцієнт покриття	1,047	2,26	1,67	1,2175	116,28	-0,59	-26,20
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,426	1,73	1,3	1,2977	304,62	-0,43	-24,8
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0276	0,11	0,12	0,0814	294,9	0,01	6,61
7	Чистий оборотний капітал, тис. грн..	12,25	213,95	170,15	201,17	1646,5	-43,8	-20,47
8	Коефіцієнт фінансової автономії	0,792	0,57	0,46	-0,223	-28,163	-0,11	-19,68
9	Коефіцієнт фінансової залежності	1,26	1,76	2,19	0,5	39,68	0,43	24,43
10	Коефіцієнт фінансового ризику	0,262	0,76	1,19	0,495	188,62	0,43	56,8
11	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,017	-0,22	-0,44	-0,233	-1397,3	-0,22	101,38
12	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,06	0,56	0,4	0,5	833,33	-0,16	-28,57
13	Коефіцієнт оборотності активів	1,26	1,21	2,06	-0,05	-3,97	0,85	70,38
14	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,08	5,53	8,54	-15,55	-73,77	3,01	54,34
15	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,24	17,74	13,29	4,5	33,99	-4,44	-25,06
16	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	17,31	65,98	42,75	48,67	281,17	-23,23	-35,21
17	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	27,57	20,58	27,46	-6,99	-25,35	6,88	33,43
18	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	9,09	16,19	23,83	7,3	78,11	7,61	47,01
19	Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,27	1,28	2,17	0,01	0,79	0,88	68,91
20	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,59	2,13	4,51	0,54	33,96	2,38	112

Проте відзначається негативна тенденція - у 2024 році підприємство не інвестувало коштів в оновлення основних фондів, що вказує на брак уваги до технічного обслуговування та модернізації. Така ситуація створює ризик зниження ефективності використання основних засобів у найближчій перспективі.

Аналіз ліквідності свідчить, що більшість показників не відповідають нормативам. Так, коефіцієнт покриття у 2023 році зріс на 116,28% порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році зменшився на 26,2%, що вказує на послаблення здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Водночас наявність достатніх оборотних активів забезпечує можливість мобілізувати ресурси для розрахунків за боргами, виплатою заробітної плати та задоволенням вимог кредиторів. Отже, загалом можна вважати, що баланс підприємства залишався ліквідним упродовж аналізованого періоду.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2023 році зріс з 0,43 до 1,73, що є позитивним сигналом, особливо з огляду на значення цього показника для банків та кредитних установ. Проте у 2024 році спостерігається зниження на 24,8% - до рівня 1,3. Незважаючи на це, значення залишається в межах нормативу, що свідчить про спроможність підприємства швидко виконати свої зобов'язання перед кредиторами у разі одночасної вимоги повернення коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є одним із найсуворіших показників платоспроможності, оскільки відображає частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство здатне погасити винятково за рахунок наявних грошових коштів. У випадку ТОВ «Агрона Фрут Україна» спостерігається позитивна динаміка: у 2023 році значення зросло з 0,03 до 0,11 (приріст на 294,9%), а у 2024 році – до 0,12 (ще +6,6%). Проте навіть попри зростання, значення коефіцієнта залишається значно нижчим за нормативний рівень (понад 0,2), що свідчить про обмежену здатність підприємства негайно виконувати фінансові зобов'язання за рахунок ліквідних грошових коштів.

Щодо показника чистого оборотного капіталу, у 2023 році зафіксовано його суттєве зростання на 210,17 тис. грн., що вказує на покращення фінансової стійкості та збільшення вільних обігових коштів підприємства. Однак у 2024 році

цей показник знизився на 43,80 тис. грн., що є негативним сигналом. Це може свідчити про зменшення власних фінансових ресурсів або про їх неефективне використання, що, своєю чергою, загрожує зниженням платоспроможності підприємства у майбутньому.

Таким чином, підприємство можна вважати ліквідним, однак обмежена наявність грошових коштів не дозволяє йому повністю покривати короткострокові зобов'язання. Значна частина ресурсів зосереджена у виробничих запасах, які є малоліквідними та не забезпечують достатнього рівня платоспроможності. Серед основних причин дефіциту ліквідних оборотних активів слід відзначити збиткову діяльність, що зменшує обсяг власних джерел самофінансування, а також істотне відволікання ресурсів у дебіторську заборгованість.

Аналіз показників фінансової стійкості демонструє, що впродовж 2022-2024 років капітал підприємства використовувався недостатньо ефективно.

Спостерігається поступове погіршення фінансових показників, що вказує на ускладнення загального фінансового стану. Водночас завдяки залученню додаткових фінансових ресурсів підприємство зберігає прийнятний рівень фінансової стійкості.

Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії знизився з 0,79 у 2022 році до 0,57 у 2023-му та до 0,46 у 2024 році. Це свідчить про скорочення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування та зростання залежності від зовнішніх кредиторів. Паралельно з цим відзначається зростання коефіцієнта фінансової залежності: у 2023 році - на 39,68% порівняно з 2022 роком, а у 2024-му - ще на 24,43%, до рівня 2,19. Це означає, що позичкові кошти займають дедалі більшу частку в капіталі підприємства, що підвищує його фінансові ризики.

Коефіцієнт фінансового ризику є важливим показником рівня фінансової стійкості підприємства. Його зростання свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення ризику для інвесторів. У 2022 році цей показник становив 0,26, тобто на кожну гривню активів припадало 0,74 грн власних коштів, що свідчило про високу автономність підприємства. У 2023 році коефіцієнт зріс до 0,76, тобто підприємство вже фінансувало свої активи переважно

за рахунок позикових коштів (0,76 грн на 1 грн активів). Хоча це дозволяло активно використовувати кредитний ресурс, таке співвідношення є сигналом зростання фінансового навантаження. У 2024 році коефіцієнт сягнув 1,19, що вказує на критично високу залежність від зовнішніх кредиторів і суттєве зниження фінансової стійкості [33].

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який відображає частку власного капіталу, що перебуває у формі мобільних (оборотних) коштів, у 2022 році становив лише 0,017 при нормативному значенні понад 0,1. У 2023 та 2024 роках показник став від'ємним: -0,217 і -0,437 відповідно, що свідчить про дефіцит власних обігових коштів та відсутність фінансової гнучкості. Така ситуація створює загрозу нестабільності фінансового стану підприємства, особливо в умовах нестабільної кредитної політики.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами демонстрував зростання у 2023 році - з 0,06 до 0,56, що є позитивною ознакою тимчасового покращення фінансової стійкості. Проте у 2024 році він знизився до 0,4, що знову свідчить про недостатність власних оборотних ресурсів для забезпечення поточної діяльності. В умовах, коли розмір матеріальних запасів перевищує раціональний рівень, це означає, що наявні власні обігові кошти не покривають повністю потреби в запасах, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Отже, можна зазначити, що фінансова стійкість ТОВ «Агрона Фрут Україна» має тенденцію до погіршення з року в рік. Основною причиною є зростання обсягу довгострокових зобов'язань, що знижує частку власного капіталу в структурі фінансування. З метою стабілізації ситуації підприємству доцільно активізувати повернення власних коштів в обіг і зменшити залежність від зовнішніх джерел. З позиції потенційного інвестора вкладення в діяльність підприємства супроводжуються підвищеним ризиком, що не відповідає бажаному рівню фінансової стабільності.

Ділова активність підприємства, яка відображає ефективність використання ресурсів та швидкість обороту капіталу, демонструє як позитивні, так і негативні зміни протягом 2022-2024 років. Так, коефіцієнт оборотності активів у 2023 році

знизився на 3,97% і склав 1,21, що вказувало на певне уповільнення обігу активів. Проте у 2024 році спостерігалось суттєве зростання до рівня 2,06, що становить приріст на 70,38%, і є ознакою покращення ефективності використання активів.

Щодо оборотності дебіторської заборгованості, у 2023 році відбулося різке зниження на 73,77% (до рівня 5,53), що свідчило про збільшення середнього терміну повернення дебіторської заборгованості. Втім, у 2024 році цей показник покращився - зріс до 8,54, тобто на 54,34%, що є позитивною тенденцією та свідчить про активізацію роботи з дебіторами і швидше повернення коштів у обіг підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році зріс на 33,99% порівняно з 2022 роком і становив 17,74, що свідчить про швидке погашення боргів перед постачальниками. Проте у 2024 році цей показник знизився до 13,29, що означає погіршення - темп негативного приросту становить 25,06%. Така тенденція є небажаною, адже свідчить про зниження фінансової дисципліни або можливу нестачу ліквідних коштів для своєчасних розрахунків.

Щодо строків погашення дебіторської заборгованості, у 2022 році цей показник становив близько 17 днів, що є досить прийнятним рівнем. У 2023 році він різко зріс до 66 днів, що сигналізує про затримки оплати з боку покупців. У 2024 році вдалося покращити ситуацію - показник зменшився до 43 днів, проте він усе ще перевищує нормований рівень у 30 днів. Це означає, що затримки платежів з боку контрагентів продовжують негативно впливати на оборотність коштів та можуть уповільнювати виробничі процеси.

Строк погашення кредиторської заборгованості скоротився у 2023 році з 28 до 21 дня, однак у 2024 році знову зріс до 27 днів. Це свідчить про послаблення контролю за фінансовими зобов'язаннями перед постачальниками, що загрожує втратою довіри з боку партнерів.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів демонструє стабільне зростання: у 2023 році він підвищився на 78,11% і досяг 16,19, а у 2024 році - до 23,81, тобто ще на 47,01%. Це вказує на ефективніше використання матеріальних ресурсів та прискорення їх обігу. Зростання запасів разом із підвищенням

собівартості продукції є нормальною тенденцією за умови стабільного попиту та ефективної логістики.

Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2023 році зріс на 0,79% і становив 1,28, а у 2024 році досяг 2,17, що демонструє значне зростання - на 68,91%. Така позитивна динаміка свідчить про ефективніше використання виробничих потужностей підприємства. Подібну тенденцію демонструє і коефіцієнт оборотності власного капіталу: у 2023 році він становив 2,13, а у 2024 році - 4,51, що свідчить про зростання ефективності використання власних ресурсів на 112%.

Загалом аналіз показників ділової активності дозволяє зробити висновок, що підприємство має не стільки високий, скільки стабільний рівень активності, який підтримується позитивною динамікою основних коефіцієнтів. Це свідчить про здатність підприємства ефективно працювати в умовах змінного фінансового середовища.

Попри позитивні зрушення у сфері оборотності та використання активів, ТОВ «Агрона Фрут Україна» загалом перебуває у фінансово напруженому стані через дефіцит грошових коштів. Основна діяльність залишається збитковою, а її підтримка забезпечується переважно за рахунок зовнішнього фінансування, зокрема довгострокових банківських кредитів. Це суттєво знижує фінансову стійкість підприємства. Водночас підприємство демонструє дисциплінованість у частині обслуговування боргових зобов'язань - відсотки сплачуються своєчасно, що є позитивним сигналом для кредиторів.

Окрему увагу варто приділити управлінню дебіторською заборгованістю, адже терміни її погашення залишаються перевищеними щодо нормативних значень. Це обмежує ліквідність підприємства та ускладнює фінансове планування.

З точки зору інвестора, підприємство є привабливим лише за умови високої толерантності до ризику, адже незважаючи на деякі позитивні виробничі та ділові показники, загальний фінансовий стан залишається критичним.

## 2.2. Оцінка рівня стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Оцінка рівня стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «АгрANA Фрут Україна» передбачає всебічний аналіз внутрішніх управлінських процесів, конкурентних переваг, ринкової позиції та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів у довгостроковій перспективі, основними її складовими є:

### 1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» входить до складу міжнародної групи AGRANA, що спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів для молочної, кондитерської, хлібобулочної промисловості. Завдяки доступу до міжнародного досвіду, сучасних технологій і широкої сировинної бази підприємство посідає важливу позицію в харчовій індустрії України.

### 2. Елементи стратегічного управління конкурентоспроможністю:

- стратегічне планування: здійснюється з урахуванням сезонності сировини, запитів ключових клієнтів і глобальних трендів харчування;
- аналіз зовнішнього середовища: включає оцінку валютного ризику, геополітичної ситуації, митних бар'єрів, трендів щодо здорового харчування;
- конкурентний аналіз: застосування моделі Портера дозволяє виявити тиск постачальників, споживачів, загрози від нових гравців і заміників;
- управління ресурсами: підприємство володіє сучасними виробничими потужностями, активно модернізує обладнання та впроваджує цифрові рішення;
- інноваційна діяльність: орієнтована на розробку нових продуктів, безпечних і натуральних фруктових сумішей відповідно до запитів ринку.

3. SWOT-аналіз, передбачає визначення сильних та слабких сторін діяльності досліджуваного підприємства [35].

Аналіз показав, що сильними сторонами є: висока якість та безпечність продукції (сертифікація ISO, HACCP); підтримка з боку міжнародної групи

AGRANA; потужна виробнича база; гнучкість у зміні рецептур та адаптація до вимог клієнтів.

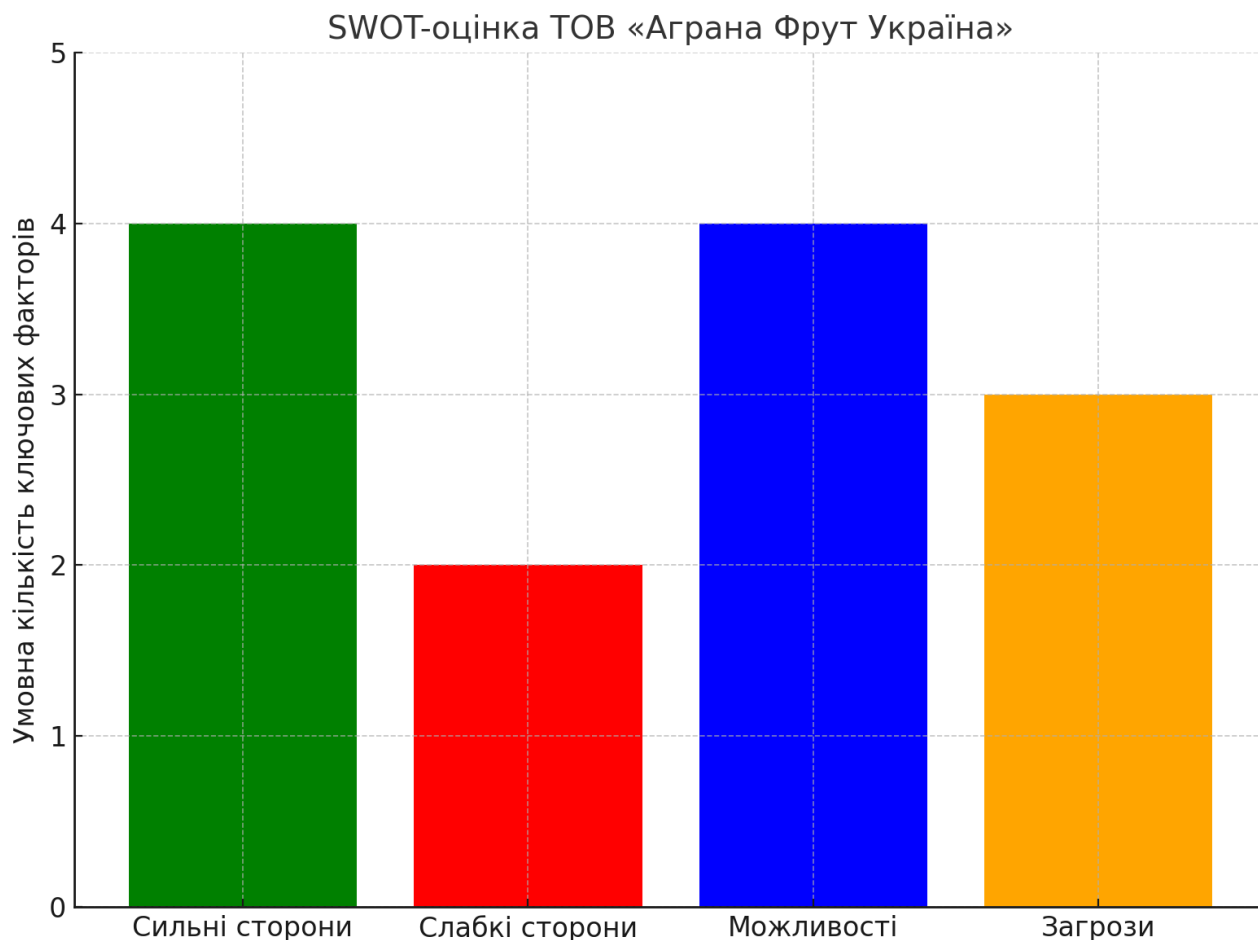


Рис.2.3 Діаграма SWOT-аналізу для ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Слабкі сторони: обмежена присутність на споживчому ринку (B2C); залежність від імпортової сировини; відсутність впізнаваного бренду серед кінцевих споживачів.

В результаті аналізу було визначення й можливості підприємства, основними із яких є: розвиток ринку здорового харчування; розширення експорту до країн ЄС; поглиблення співпраці з локальними аграріями; зростання попиту на веганську продукцію.

Також було визначено й загрози: девальвація національної валюти та інфляція; військові ризики і перебої в логістиці; посилення конкуренції з боку азійських виробників.

Діаграма SWOT-аналізу для ТОВ «Агрона Фрут Україна» ілюструє кількість ключових чинників у кожній категорії (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) [43].

За допомогою радарної діаграми, яка порівнює ТОВ «Агрона Фрут Україна» з типовим конкурентом за ключовими критеріями конкурентоспроможності: якість, ціна, гнучкість, інноваційність і довіра до бренду, відображено порівняльну характеристику конкурентоспроможності (ДОДАТОК А).

Оцінка рівня стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» виявила наявність стабільної та гнучкої бізнес-моделі, орієнтованої на інновації, якість продукції та стратегічну адаптацію до ринкових викликів.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства включають високу якість продукції, сертифікацію за міжнародними стандартами, доступ до технологій міжнародної групи AGRANA та ефективну виробничу інфраструктуру. Водночас основними слабкими сторонами є обмежена впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів, залежність від імпортової сировини та недостатній розвиток B2C-сегменту.

Серед можливостей виділяються перспективи зростання попиту на натуральну продукцію, розвиток ринку здорового харчування, локалізація постачання та вихід на нові експортні ринки. Основними загрозами залишаються девальвація гривні, військово-політичні ризики, перебої в логістиці та зростання конкуренції з боку азійських постачальників [34].

Порівняння з середньостатистичним конкурентом на ринку показало, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» має переваги у якості продукції, гнучкості виробництва та інноваційності. Проте конкуренти демонструють кращі позиції в аспектах ціни та впізнаваності бренду серед споживачів.

Загалом підприємство демонструє високий рівень стратегічного управління, з акцентом на довгострокову стабільність, технологічне вдосконалення та міжнародні стандарти. Для подальшого посилення конкурентоспроможності

доцільно розвивати маркетинг на внутрішньому ринку, локалізувати сировинну базу та активізувати участь у програмах сталого розвитку.

4. Фінансова та ринкова характеристика: підприємство демонструє стабільні виробничі обсяги, зберігаючи фінансову стійкість навіть у складних економічних умовах. Доступ до фінансових ресурсів AGRANA Group дозволяє проводити інвестиції в модернізацію. Упровадження автоматизації, енергозбереження, R&D у рецептурі дозволяє зберігати високі стандарти якості [40].

Отже, рівень стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна оцінити як високий. Підприємство має чітко окреслену стратегію розвитку, активно використовує свої сильні сторони (якість, технології, міжнародна підтримка) та адаптується до зовнішніх викликів. Разом з тим, існують зони для покращення: підвищення брендингу, розширення R&D та посилення присутності на внутрішньому ринку.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» забезпечує високий рівень стратегічного управління конкурентоспроможністю, завдяки чітко визначеній стратегії, інноваціям і міжнародній підтримці. Для подальшого посилення позицій рекомендовано: розвивати маркетинг та брендинг на внутрішньому ринку; зменшувати залежність від імпорту за рахунок локалізації постачань; розширити участь у державних і міжнародних програмах агроінновацій та сталого розвитку; активніше використовувати діджитал-інструменти в управлінні клієнтськими відносинами.

Загалом, підприємство відповідає критеріям стійкої конкурентоспроможності, має значний потенціал для зростання та масштабування на ринку Європи та України.

## РОЗДІЛ III НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

### 3.1. Шляхи удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

У процесі дослідження нами встановлено основні шляхи удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «АгрANA Фрут Україна», які можуть бути реалізовані через такі ключові напрямки.

1. Посилення маркетингової політики та бренд-комунікації ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є ключовим напрямом для підвищення впізнаваності компанії серед кінцевих споживачів та формування позитивного іміджу на внутрішньому ринку. Незважаючи на стабільну роботу у B2B-секторі, підприємству доцільно посилити публічну присутність через сучасні канали комунікації. Наприклад, компанія може запуснути комплексну інформаційну кампанію під слоганом «Натуральне з AGRANA – для кожного дому», що популяризує використання її продуктів у домашньому приготуванні десертів, йогуртів, випічки. Доцільно також взяти участь у відомих кулінарних шоу, таких як «МайстерШеф» або «Пекельна кухня», шляхом спонсорства або product placement, що дозволить донести цінність натуральної сировини до широкої аудиторії. Розвиток присутності в соціальних мережах (Instagram, TikTok, Facebook) через створення візуального контенту, відеорецептів, опитувань і акцій сприятиме формуванню лояльної онлайн-спільноти. Крім того, варто запуснути YouTube-канал з власними рецептами та лайфхаками з використання фруктових наповнювачів, у співпраці з українськими блогерами, шеф-кухарями чи кондитерами. Така стратегія не лише розширить ринкове охоплення, а й зміцнить довіру до бренду як до виробника натуральної, якісної та екологічно відповідальної продукції.

2. Диверсифікація каналів збуту та розширення B2C-сегменту для ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є важливим кроком у зростанні ринкової присутності та зменшенні залежності від обмеженого кола промислових замовників. Компанія має потужну рецептурну базу, яка може бути адаптована під потреби роздрібного

споживача. Доцільно створити окрему лінійку продукції для B2C-сегменту, зокрема фруктових джемів у скляній тарі, пюре у м'якій упаковці (дой-паках), десертних соусів для йогуртів, морозива та випічки. Така продукція може реалізовуватися через великі національні торговельні мережі («Сільпо», «АТБ», «Метро») та маркетплейси (Rozetka, Epicentr, Allo). Крім того, компанія може створити власний інтернет-магазин з гнучкою доставкою по Україні та системою лояльності. Перспективною є співпраця з вітчизняними виробниками дитячого харчування або здорових продуктів («Яготинське для дітей», «Біойогурт», «Малятко»), де AGRANA може виступати постачальником або співрозробником нових смакових рішень. Також можливе розміщення продукції під private label (торговими марками ритейлерів) для розширення клієнтської бази. Розвиток B2C-напряму дозволить компанії не лише підвищити дохід, але й напряду формувати лояльність до бренду серед споживачів, зменшуючи ризики, пов'язані з коливанням попиту в промисловому секторі [37].

3. Локалізація постачання сировини є стратегічно важливим напрямком для ТОВ «АгрANA Фрут Україна», оскільки дозволяє знизити залежність від імпорتنих поставок, стабілізувати собівартість продукції, мінімізувати логістичні ризики та підвищити екологічну стійкість. Компанія може укладати довгострокові контракти з українськими фермерськими господарствами та агрокооперативами, зокрема у Вінницькій, Черкаській, Закарпатській та Чернівецькій областях, де активно вирощуються яблука, полуниця, малина, вишня та смородина.

Ще одним дієвим прикладом є інвестування у створення локальних пунктів попередньої переробки (сушіння, заморожування, пастеризація) безпосередньо в регіонах збору врожаю, що зменшить витрати на транспортування та втрати якості. Доцільно створювати регіональні агропромислові кластери за моделлю «сировина-переробка-збут» у співпраці з місцевими громадами, державними програмами підтримки агросектору та міжнародними донорами (наприклад, GIZ чи USAID). Також можливо впровадити спільні проєкти з аграрними ВНЗ для виведення нових сортів ягід, адаптованих до локальних умов і потреб виробництва. Локалізація сировинної бази дозволить компанії посилити контроль над якістю продукції,

підвищити гнучкість у реагуванні на зміни ринку та підкреслити свою соціальну відповідальність у контексті підтримки українського сільського господарства [38].

4.Інтенсифікація інноваційної діяльності є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах динамічного розвитку ринку харчової промисловості. Компанія має значний потенціал для створення нових рецептур, які відповідають сучасним трендам здорового харчування, функціональних продуктів і спеціалізованих рішень для веганської та безцукрової продукції. Наприклад, можливим напрямком є розробка фруктових наповнювачів зі зниженим вмістом цукру або без додавання цукру, з використанням природних підсолоджувачів, таких як стевія чи еритритол. Іншим перспективним напрямом є створення веганських продуктів без молочних та желатинових компонентів - для рослинних йогуртів, десертів, морозива, що відповідає глобальному попиту на рослинну їжу.

Також доцільно розширити лінійку функціональних продуктів, збагачених пребіотиками, вітамінами, мікроелементами або антиоксидантами. У співпраці з науково-дослідними лабораторіями компанія може експериментувати з додаванням суперфудів (наприклад, асаї, мака, обліпіха, годжі) до фруктових сумішей. Ще одним напрямом є створення унікальних текстур і смакових поєднань - наприклад, багатошарових або двофазних наповнювачів. Інновації також можуть торкатися пакування - з використанням термостійких, екологічно чистих матеріалів, що зберігають смак і текстуру. Такі продукти дадуть змогу підприємству вийти в преміальні сегменти, задовольняти запити найбільш вимогливих клієнтів і зміцнити репутацію виробника з високим рівнем технологічної експертизи [37].

5.Цифрова трансформація управлінських процесів є необхідною умовою підвищення ефективності, гнучкості та прозорості роботи ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах сучасної конкуренції та високих вимог до якості обслуговування клієнтів. Впровадження сучасних ІТ-рішень дає змогу оптимізувати виробниче планування, логістику, продажі, управління запасами та комунікацію з партнерами. Одним із першочергових кроків є інтеграція CRM-системи (наприклад, Salesforce або Bitrix24) для автоматизованого управління клієнтською базою, історією

замовлень, контрактами та зворотнім зв'язком. Це дозволить краще розуміти потреби клієнтів і персоналізувати пропозиції. Паралельно доцільно впровадити ERP-систему (як-от SAP, Microsoft Dynamics) для централізованого управління виробничими ресурсами, контролю за залишками сировини, фінансами та персоналом. Для керівництва і менеджменту компанії доцільно використовувати інструменти бізнес-аналітики (Power BI, Tableau) для побудови інтерактивних дашбордів, що дозволяють оперативно відслідковувати продажі, витрати, динаміку ринку та прогнозувати виробничі навантаження. Крім того, інтеграція IoT-рішень (інтернету речей) у виробничі лінії дозволить в реальному часі контролювати температуру, вологість, стан обладнання та якість продукції на кожному етапі. Це забезпечить не лише підвищення операційної ефективності, а й зменшення витрат, покращення продуктивності праці та швидке реагування на відхилення від норм. Загалом, цифрова трансформація надає ТОВ «Агрона Фрут Україна» стратегічну перевагу у вигляді гнучкого, точного та клієнтоорієнтованого управління [36].

6. Розвиток ESG-стратегії та екологічного позиціонування є важливим напрямком стратегічного розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна», особливо з огляду на сучасні вимоги міжнародних партнерів, інвесторів та екологічно свідомих споживачів. Впровадження екологічних, соціальних та управлінських (Environmental, Social, Governance) принципів дозволить зміцнити репутацію компанії, підвищити її привабливість на зовнішніх ринках та зменшити ризики, пов'язані з регуляторними змінами. Одним із конкретних кроків є перехід до використання екологічної упаковки - біорозкладної, компостованої або вторинно переробленої тари, що дозволить скоротити пластик і задовольнити вимоги роздрібних мереж ЄС. Також варто інвестувати у впровадження систем очищення стічних вод та переробки органічних відходів у компост або біогаз, що зменшить вплив на довкілля. Для зниження вуглецевого сліду можна встановити сонячні панелі на дахах виробничих корпусів та перейти на часткове енергозабезпечення з відновлюваних джерел. У соціальній площині компанія може підтримувати локальні освітні ініціативи, стажування для студентів аграрних університетів, програми з охорони праці, рівності можливостей та етичного ведення бізнесу. У

сфері управління доцільно розробити щорічний ESG-звіт за стандартами GRI (Global Reporting Initiative), що прозоро відображатиме екологічні та соціальні показники діяльності. Загалом, активна ESG-стратегія не лише відповідає очікуванням партнерів і споживачів, а й відкриває доступ до міжнародних фондів фінансування, партнерств із відповідальними брендами та нових ніш для експорту.

7.Активізація зовнішньоекономічної експансії є стратегічно важливим напрямком для ТОВ «АгрANA Фрут Україна», оскільки дозволяє розширити ринки збуту, зменшити залежність від внутрішнього попиту та забезпечити стабільні валютні надходження. Компанія має потенціал для виходу на нові ринки завдяки високим стандартам якості продукції, міжнародному досвіду та підтримці групи AGRANA. Одним із перших кроків може бути реєстрація торгової марки AGRANA Fruit Ukraine у країнах Східної Європи, Близького Сходу та Північної Африки, зокрема в Молдові, Грузії, Саудівській Аравії та ОАЕ. Доцільно також брати участь у міжнародних галузевих виставках, таких як SIAL Paris, Anuga (Кельн), Gulfood Dubai, де можна представити нові рецептури фруктових наповнювачів, зокрема функціональні, веганські чи з низьким вмістом цукру. Це дозволить налагодити контакти з дистриб'юторами, ритейлерами та потенційними партнерами. Компанія може запропонувати продукцію під private label для закордонних клієнтів або адаптувати упаковку під місцеві вимоги (наприклад, Halal-сертифікація для країн мусульманського світу, маркування відповідно до FDA для США) [17]. .

Крім того, перспективним є розвиток онлайн-каналів експорту через глобальні платформи B2B (Alibaba, Global Sources) або налагодження прямих контрактів із виробниками йогуртів, десертів і випічки в Польщі, Румунії, Балтії. Активна зовнішньоекономічна експансія не лише дозволить компанії укріпити позиції в Європі та за її межами, а й сприятиме підвищенню стратегічної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегія удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «АгрANA Фрут Україна» здатна забезпечити суттєвий економічний ефект у середньостроковій перспективі, що виражається як у зростанні доходів, так і в оптимізації витрат.

Вихід на B2C-сегмент з новою лінійкою джемів, пюре та десертних соусів дозволить підприємству щорічно отримувати додатково близько 24 млн грн, з огляду на вищу ціну реалізації для роздрібного ринку (близько 60 грн/кг проти 30 грн/кг у B2B). Паралельна локалізація постачання сировини, зменшення частки імпорту з 70% до 40% та закупівля фруктів у вітчизняних фермерів за нижчими цінами, дасть змогу щорічно економити близько 21 млн грн. Цифровізація управління (впровадження ERP, CRM, BI-систем) зменшить адміністративні витрати щонайменше на 10-12%, що еквівалентно приблизно 1,4 млн грн економії на рік. Значне збільшення обсягів експорту - з 5% до 30% загальної реалізації - відкриє нові валютні надходження, орієнтовно до 130 млн грн щороку, за рахунок вищої ціни на міжнародних ринках (до 65 грн/кг) [22].

Додатково, активне впровадження ESG-стратегії дозволить залучити від 15 до 20 млн грн у вигляді безповоротних грантів і пільгового фінансування на енергоефективність, модернізацію та соціальні ініціативи. У сукупності, щорічний економічний ефект від реалізації стратегії може становити близько 190-200 млн грн. Це дозволить збільшити прибутковість на 20-35%, подвоїти операційний грошовий потік та забезпечити фінансову, ринкову й технологічну стійкість підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках у найближчі 2-3 роки [26].

Таким чином, стратегія удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» має бути комплексною, системною та адаптивною до викликів сучасного ринку. Підприємство володіє значним потенціалом - як у виробничо-технологічному, так і в інноваційному аспекті - але для забезпечення стійкої довгострокової конкурентної переваги необхідно реалізовувати багатовекторну політику. Посилення маркетингової активності дозволить підвищити впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів, тоді як диверсифікація збуту та вихід у B2C-сегмент розширять ринки та джерела доходів. Локалізація сировини не лише підвищить ефективність логістики, а й сприятиме сталому розвитку сільських територій. Інновації - як у рецептурі, так і в технологіях виробництва - забезпечать вихід на преміум-сегменти, а цифрова трансформація дозволить автоматизувати управлінські процеси та посилити клієнтоорієнтованість.

У свою чергу, впровадження ESG-стратегії та активізація зовнішньоекономічної діяльності відкриють нові можливості для партнерств, інвестицій і міжнародного масштабування. Загалом, тільки інтегроване впровадження запропонованих напрямів дозволить підприємству не лише утримувати лідерські позиції в галузі, а й ефективно реагувати на глобальні виклики, зміцнюючи свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

### **3.2. Забезпечення ефективності застосування, впровадження обраної стратегії управління конкурентоспроможністю**

Управлінське забезпечення ефективності впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає створення цілісної системи координації, моніторингу, ресурсного супроводу та аналітичної підтримки процесів стратегічного розвитку. Для досягнення стабільного та вимірюваного ефекту від реалізації стратегічних ініціатив необхідно організувати багаторівневу управлінську структуру, орієнтовану на результативність, адаптивність та прозорість.

Нами досліджено та запропоновано розгорнутий опис управлінського забезпечення ефективного впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агрона Фрут Україна», у якому детально розкрито ключові структурні, функціональні, інформаційні та кадрові компоненти.

1. Формування стратегічного офісу (координуючого центру). Для централізації та синхронізації усіх ініціатив необхідно створити стратегічний офіс або окрему координаційну групу при вищому керівництві підприємства. Цей орган має виконувати такі функції: розробка поетапного плану впровадження стратегії з термінами, ресурсами, показниками ефективності; узгодження дій між підрозділами (маркетинг, виробництво, ІТ, R&D, логістика); щоквартальний моніторинг досягнутих результатів (KPI) та підготовка звітів для керівництва; аналіз ризиків і коригування планів відповідно до зовнішніх змін. Стратегічний

офіс координуватиме запуск лінійки B2C-продукції, контролює строки підготовки пакування, погодження з ритейлерами, сертифікацію та комунікаційну кампанію.

## 2. Призначення відповідальних за реалізацію стратегічних напрямів.

Для кожного ключового напрямку впровадження стратегії мають бути призначені відповідальні менеджери зі статусом керівника напрямку або проектного менеджера. Їх завдання - реалізація конкретних проектів згідно з цілями стратегії.

Ключовими напрямками та відповідальними особами на досліджуваному підприємстві можуть бути: менеджер із цифрової трансформації, який відповідає за впровадження ERP/CRM, автоматизацію обліку, звітності, виробництва; координатор з B2C-продуктів, його обов'язком є розробка асортименту, підготовка пакування, канали дистрибуції, просування; керівник ESG-напрямку, що відповідає за організацію переробки відходів, впровадження біоупаковки, складання ESG-звітів; менеджер з експортного розвитку, його функціональними обов'язками є адаптація продукту до зовнішніх ринків, участь у міжнародних виставках, контракти з дистриб'юторами.

## 3. Впровадження системи контролю і моніторингу виконання стратегії.

Ефективне управління вимагає впровадження системи внутрішнього моніторингу, що включає: визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного напрямку (наприклад: кількість підписаних експортних контрактів, зниження собівартості сировини, зростання продажів у B2C, рівень цифровізації процесів); щомісячний або щоквартальний аудит виконання етапів плану (з використанням графіків Ганта, дашбордів тощо); створення системи раннього попередження про затримки або ризики з невиконанням; внутрішній аудит з участю незалежних експертів (раз на рік), основними інструментами є: Power BI, SAP Analytics, Trello, Jira.

4. Цифрова підтримка управлінських рішень. Для прозорості та швидкості управління доцільно автоматизувати більшість бізнес-процесів. Важливо впровадити:

- ERP-систему (наприклад, SAP Business One або Microsoft Dynamics) для інтеграції обліку, фінансів, логістики та виробництва;

- CRM-систему (Salesforce, Bitrix24) - для управління клієнтськими контактами, лояльністю, історією продажів;
- BI-аналітику - для побудови графіків, прогнозів, візуалізацій показників у реальному часі [15].

Це дозволить оптимізувати процеси ухвалення рішень, зменшити адміністративне навантаження та покращити оперативну ефективність.

5. Розвиток людського капіталу та системи мотивації. Ефективне впровадження стратегії неможливе без висококваліфікованого персоналу, тому важливими є: регулярне навчання управлінців (цифрові технології, ESG-стандарти, інноваційний менеджмент); створення програми внутрішнього наставництва - досвідчені працівники допомагають новачкам у проєктах; зовнішні експерти/консультанти - для точкової підтримки у впровадженні складних рішень; система мотивації з прив'язкою до результатів реалізації стратегії (бонуси, премії за перевиконання KPI, участь у прибутку проєктів).

6. Інформаційна прозорість і зворотний зв'язок. Для формування довіри, залученості персоналу та партнерів важливо забезпечити постійний обмін інформацією: регулярні брифінги для команди про прогрес стратегії; внутрішній портал або електронна розсилка з оновленнями по етапах; анонімний канал зворотного зв'язку, де працівники можуть запропонувати ідеї або вказати на проблеми; звітність перед власниками та партнерами за ключовими стратегічними напрямками.

Управлінське забезпечення ефективного впровадження обраної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» повинно бути засноване на принципах структурованості, відповідальності, цифрової прозорості та орієнтації на результат. Тільки за умов професійної координації, гнучкого управління, системної аналітики та мотивації персоналу компанія зможе досягти реального економічного ефекту та реалізувати свій стратегічний потенціал на внутрішньому та зовнішньому ринку [16].

Загалом, ефективне управлінське забезпечення впровадження стратегії конкурентоспроможності передбачає поєднання гнучкого проєктного управління, чіткої регламентації повноважень, цифрової підтримки рішень та створення

системи відповідальності за результат. Лише при умові скоординованої діяльності усіх ланок управління стратегія може принести очікуваний економічний ефект і забезпечити довгострокову конкурентну перевагу ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Впровадження стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає комплекс заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом підвищення ефективності виробництва, розширення асортименту продукції, оптимізації логістичних процесів, впровадження інноваційних технологій, посилення маркетингової активності та розвитку персоналу.

Зокрема, стратегія включає: модернізацію виробничих потужностей для забезпечення високої якості продукції відповідно до міжнародних стандартів; впровадження системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів (НАССР, ISO 22000); орієнтацію на потреби ключових партнерів та адаптацію продуктового портфеля до вимог глобального ринку; розвиток логістичної інфраструктури та зниження витрат за рахунок оптимізації постачання; активне використання цифрових рішень для контролю виробничих і комерційних процесів; інвестиції в інновації, зокрема розробку нових смакових рішень, натуральних наповнювачів та функціональних інгредієнтів; підвищення рівня професійної компетентності працівників через навчання та розвиток системи мотивації. Реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «Агрона Фрут Україна» не лише зміцнити свої конкурентні позиції, а й забезпечити стійке зростання, розширення частки ринку та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання харчових інгредієнтів [25].

## ВИСНОВКИ

Конкурентний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, визначити їхню ринкову позицію, бізнес-моделі, інноваційну активність, цінову політику, маркетингові стратегії та канали збуту. Це, у свою чергу, допомагає підприємству формувати власні конкурентні переваги, адаптувати стратегії до реальних умов ринку, уникати стратегічних помилок і оперативно реагувати на зміни.

У стратегічному управлінні конкурентний аналіз відіграє роль інструменту оцінки загроз і можливостей: за допомогою таких моделей, як аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, конкурентне позиціонування, підприємство може прогнозувати поведінку конкурентів, виявляти незаповнені ніші та оцінювати привабливість ринку. Це дозволяє не лише підвищити ефективність стратегічного планування, а й оптимізувати розподіл ресурсів, забезпечити стійке зростання та довготривалу ринкову присутність.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Агрона Фрут Україна», що є провідним виробником фруктових наповнювачів для молочної, кондитерської та хлібопекарської промисловості.

Аналіз стану власного капіталу ТОВ «Агрона Фрут Україна» показав наступне: протягом 2022-2023 років даний показник дещо зріс – на 979,5 тис. грн., у 2024 році відбулося зменшення власного капіталу на 2,4% (або на 1297,8 тис. грн.). Необоротні активи в порівнянні 2023 року з 2022 роком зросли на 29450,6 тис. грн., а в порівнянні з 2023 роком відносно 2024 року – на 11029,1 тис. грн., тобто спостерігаємо висхідну тенденцію. Довгострокові зобов'язання у 2023 році зменшились в порівнянні з 2022 роком на 12662,2 тис. грн., в 2024 році збільшились на 736,3 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Дебіторська заборгованість за аналізований період зросла на 5663,4 тис. грн., в порівнянні 2022-2023 років, а в порівнянні 2023-2024 років – виросла на 3281,4 тис. грн. Аналіз показників ліквідності підприємства показує, що більшість з них не відповідає нормативним значенням.

Так коефіцієнт покриття за 2023 рік збільшився на 116,28% в порівнянні з 2022 роком, але за 2024 рік значення зменшилось на 26,2%. Це свідчить про те, що погіршилась здатність підприємства вчасно ліквідувати свої борги. Але разом з тим підприємство здатне за рахунок наявних оборотних активів, мобілізувати борги на свою користь, також за рахунок реалізації запасів та інших активів задовольнити вимоги кредиторів, банків тощо.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2023 рік збільшився на від 0,43 яв 1,73, а оскільки даний коефіцієнт має вирішальне значення для банків, так як характеризує ступінь надійності підприємства при поверненні кредитів, тенденція до збільшення свідчить на користь підприємства. За 2024 рік маємо зменшення на 24,8%, що становить 1,3, зменшення є негативним, але значення не відхиляється від нормативного, тобто підприємство спроможне виконати негайно свої зобов'язання перед усіма кредиторами, якщо вони одночасно зажадають від підприємства повернення боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частку короткострокової заборгованості підприємство може погасити власними грошовими коштами найближчим часом. З розрахунків по підприємству видно, що даний показник за 2023 рік зріс від 0,03 до 0,11, а за 2024 рік становить 0,12. Даний коефіцієнт є набагато нижчим за нормативне значення, яке становить більше 0,2. Але позитивним чинником є зростання даного показника у 2023 році порівняно з 2022 роком на 294,9%, а у 2024 – на 6,6%. Показник чистого оборотного капіталу значно зріс у 2023 році порівняно з попереднім на 210,17 тис. грн., що свідчить про збільшення власних фінансових ресурсів підприємства. Але у 2024 році показник знизився на 43,80 тис. грн. Це є негативним фактором розвитку підприємства, адже це свідчить про зменшення власних фінансових ресурсів підприємства і про нераціональне використання ресурсів підприємства. Таким чином, підприємство можна назвати ліквідним.

Ефективне впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає комплексний підхід, орієнтований на інноваційність, якість, гнучкість і стратегічне партнерство. Насамперед доцільно

здійснити диверсифікацію асортименту продукції відповідно до новітніх споживчих трендів, включаючи натуральні, органічні та функціональні наповнювачі для різних сегментів харчової промисловості.

Необхідно посилити інвестиції в сучасні технології та автоматизоване обладнання, що забезпечує високу продуктивність і стабільну якість, а також розвивати власний R&D-потенціал. Важливо вдосконалити систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (ISO 22000, FSSC 22000, HACCP), що сприятиме розширенню експортного потенціалу. Паралельно слід забезпечити стійкість ланцюгів постачання, використовуючи локальні ресурси та альтернативні логістичні маршрути. Цифрова трансформація, включаючи впровадження ERP та CRM-систем, дозволить автоматизувати аналітику, управління замовленнями й обслуговування клієнтів. Стратегія просування має базуватись на унікальних ціннісних характеристиках бренду: високій якості, австрійському походженні, екологічності та соціальній відповідальності. Ключовим є також постійний розвиток кадрового потенціалу через навчання та участь у програмах з удосконалення виробничої культури (Lean, Kaizen).

Підприємство має активніше впроваджувати принципи сталого розвитку: зменшення відходів, екологічна упаковка, енергозбереження, що підвищує довіру міжнародних партнерів. Додатковим чинником зміцнення конкурентних позицій є участь у міжнародних виставках, розширення співпраці з глобальними FMCG-компаніями та інтеграція в транснаціональні ланцюги постачання. Успішна реалізація стратегії потребує чіткої системи моніторингу та контролю: запровадження KPI для всіх ключових підрозділів, регулярного аналізу досягнутих результатів і гнучкого коригування дій у відповідь на зміни ринкового середовища.

Отже, конкурентний аналіз є не допоміжною, а невід'ємною складовою стратегічного управління, що дає змогу перетворювати інформацію про ринок на стратегічні дії, зменшувати невизначеність і формувати обґрунтовану конкурентну стратегію, орієнтовану на досягнення стійкої переваги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Г. Л. Інноваційний менеджмент : підруч. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Знання, 2022. 256 с.
2. Баженов В. П. Інноваційне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2021. 320 с.
3. Балан В. Г., Бабенко Д. М. Модель управління конкурентоспроможністю дослідницьких університетів. *Ефективна економіка*, 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/86.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/86.pdf)
4. Балан В. Г. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг. *Ефективна економіка*, 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6779>
5. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Вип. 25, 2011. С. 33–42.
6. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навч. посіб. К. : Наукова столиця, 2018. 200 с.
7. Берегова В. А. Інноваційна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2020. 304 с.
8. Васильєва О. О. Інноваційне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2022. 288 с.
9. Дубровіна Л. В. Інноваційне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2021. 240 с.
10. Єрмак О. В. Інноваційна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2022. 368 с.
11. Інноваційна економіка : навч. посіб. / за ред. С. Д. Войцеховської, В. В. Кричевського. Київ: КНЕУ, 2022. 368 с.
12. Клименко О. П. Інноваційна діяльність підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2021. 288 с.
13. Ліberman О. Г., Кричевський В. В. Конкурентоспроможність підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 328 с.

- 14.Божкова В. В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 2016. Вип. 19(1). С. 42-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_19%281%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_19%281%29_12).
15. Кіпоренко С. С., Топіна Р. П., Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/23425.pdf>
16. Пилипчук В. П. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності промислових підприємств та його ефективність. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 21. URL: <https://weukraine.tv/top/ukrayina-u-svitovyh-rejtyngah2023-shho-zminylos-pid-chas-vijny/>
- 17.Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.)*. Дніпро, 2021. С. 29-31.
- 18.Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. №10 (4). С. 366-369.
19. Таранич О. В., Ярошенко О. П. Ефективність управління об'єктами державного сектору України. 2019. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7070>
20. Ernst & Young LLP. Public sector innovation. From ideas to actions. 2022. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_ca/topics/government-andpublic-sector/ey-innovation-public-sector-en.pdf?download](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_ca/topics/government-andpublic-sector/ey-innovation-public-sector-en.pdf?download)
- 21.Черненко С. Через внутрішню конкуренцію до міжнародної конкурентоспроможності. *Конкуренція*. 2017. № 5. С. 10-13.
22. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. *Регіональні перспективи*, №1, березень, 2017. с.19-29.
- 23.Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. 68p.

24. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.
25. Зелена енергетика 2.0: чого чекати її виробникам після закінчення війни 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3533739-zelena-energetika20-cogo-cekati-ii-virobnikom-pisla-zakincenna-vijni.html>
26. Розпорядження Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>.
27. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 45-52
28. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронний журнал «Економіка та суспільство». Випуск # 42 / 2022 Режим доступу: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf>.
29. Баштовий Д.М., Небава М.І. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародна Науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2024*.
30. А. М. Ткаченко, Е. О. Колесник. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник «Економіка й управління підприємством» Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С 14-21.
31. І.В. Яцкевіч. Економічна діагностика : навч. посіб. / Інна Володимирівна Яцкевич, Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Навч.-наук. ін-т економіки і менеджменту. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 291 с.
32. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 427-434.
33. Стратегічний аналіз галузі. Навч. посіб. За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: *Економічна думка*, 2019. 248 с.

34. О. В. Пилипенко. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350.
35. О. В. Гамова. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 8. 2018.
36. С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна, Г. М. Гребньов. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції. Монографія. 2017, 204 с.
37. Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016.
38. Лі Янань, Баштовий Д. Національна інноваційна система як сучасний фактор національної конкурентоспроможності. Збірник тез V міжвузівської науковопрактичної Інтернет-конференції. 2021, с. 60-63.
39. В. В. Кривіцька, В. В. Зянько. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. №8, 2020, URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf).
40. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу в цифровій економіці. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення: монографія / [Є. В. Єфремова, Д. І. Шматков, Л. С. Шевченко та ін.]; за ред. С. В. Глібка, Є. В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. С. 122-149. URL: <https://ndipzir.org.ua/archives/7511>.
41. Шевченко Л. С. Інноваційна діяльність та інноваційна модель соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. Концептуальні засади становлення інноваційного суспільства в Україні : монографія / кол. авт. : Г. П. Клімова, С. М. Іванов, Л. С. Шевченко та ін. ; за ред. Ю. Є. Атаманової, Г. П. Клімової. Харків: Право, 2015. С. 103-122. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Klimova/2\\_1.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Klimova/2_1.pdf).

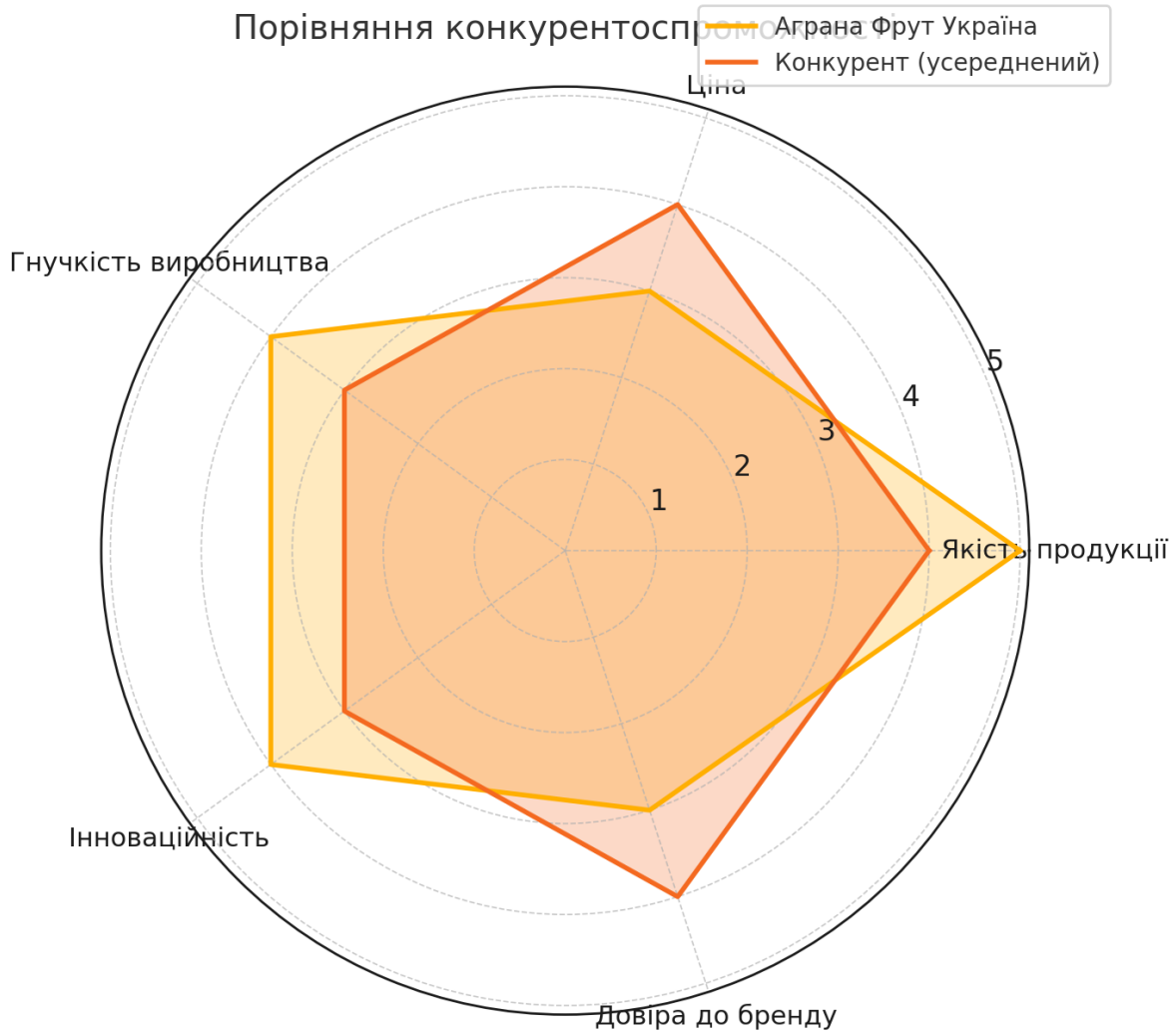


Рис. 1. Радарна діаграма, яка порівнює ТОВ «Агрона Фрут Україна» з типовими конкурентами