МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СПРАТ «УКРАЇНА» МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 3 курсу, групи 31 к-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ЖОРА Людмила Станіславівна
Керівник: д.філос. з менеджменту
СУХЕЦЬКА Крістіна Вікторівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА **5**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СПРАТ «УКРАЇНА» МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ **17**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА **38**

ВИСНОВКИ **48**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **50**

ДОДАТКИ **54**

ВСТУП

Нинішній стан аграрної галузі України відзначається значною динамічністю та жорсткою боротьбою за життєво важливі ресурси й канали збуту продукції. В умовах порушеної логістики та виявлених кліматичних непередбачуваностей, що особливо гнітюче впливають на степові терени Миколаївщини, звичні методи ведення господарства стають менш дієвими. Здатність конкурувати перетворилася з простого економічного індикатора на життєво необхідний елемент виживання агропідприємств. Необхідність пошуку нових внутрішніх потужностей, таких як впровадження цифрових технологій у виробничі процеси та раціоналізація витрат, визначає актуальність наукового пошуку шляхів зміцнення конкурентних позицій конкретних суб'єктів господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та прикладному розробленні системи управління конкурентоспроможністю СПрАТ «Україна», що передбачає комплексну діагностику внутрішніх ресурсних можливостей підприємства та формування стратегічних напрямів зміцнення його конкурентного статусу в умовах нестабільного аграрного ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі окреслюються такі ***завдання:***

– розкрити зміст поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств та узагальнити наявні наукові підходи до її оцінювання;

– визначити ключові фактори, що обмежують або стимулюють розвиток аграрних підприємств;

– проаналізувати сучасний стан та результати виробничо-господарської діяльності СПрАТ «Україна»;

– запропонувати комплекс практичних заходів щодо зміцнення конкурентних переваг СПрАТ «Україна» та оцінити їхню потенційну ефективність.

Об'єктом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю СПрАТ «Україна» Миколаївської області в умовах змінного ринкового середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладних інструментів, що забезпечують формування, оцінювання та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

База дослідження. Інформаційний фундамент роботи базується на комплексному поєднанні різних джерел даних, що забезпечує всебічне висвітлення обраної тематики. Теоретичну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних та іноземних учених, присвячені стратегічному управлінню та теорії конкурентних переваг в аграрній галузі. Аналітична частина ґрунтується на внутрішній документації та річній фінансовій та статистичній звітності СПрАТ «Україна» за період 2022-2024 років, що дозволило забезпечити достовірність розрахунків та обґрунтованість запропонованих рекомендацій.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило комплексно розв’язати поставлені завдання. Теоретичні узагальнення та уточнення сутності ключових понять здійснювалися за допомогою абстрактно-логічного методу. Для вивчення динаміки основних показників діяльності СПрАТ «Україна» та аналізу структури його виробництва було застосовано статистико-економічні та порівняльні аналізи. Оцінювання ринкового середовища та внутрішнього потенціалу господарства проводилося із залученням методів SWOT-аналізу та побудови багатокутника конкурентоспроможності. Графічний метод забезпечив наочність представлення результатів аналізу.

Практичне значення роботи полягає у розробці управлінських рекомендацій, що спрямовані на зміцнення конкурентних переваг СПрАТ «Україна» у динамічних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток ринкових зв'язків в Україні, у сукупності з впровадженням вітчизняного агропромислового комплексу у світову сферу постачання продовольства, вимагає ґрунтовного теоретичного осмислення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Воно не просто характеризує поточне становище господарюючого суб'єкта на ринку, а й окреслює його потенціал для збереження життєздатності й подальшого зростання на тривалий час.

У загальному розумінні конкурентоспроможність є «комплексною характеристикою, що визначає здатність суб'єкта господарювання витримувати суперництво з іншими учасниками ринку, зберігати та розширювати свою ринкову частку, забезпечуючи при цьому високу ефективність використання ресурсів» [1].

Відмітимо, що складність та багатогранність категорії «конкурентоспроможність» зумовлюють наявність численних підходів до її трактування у працях українських науковців. Для детальнішого розуміння об'єкта управління варто проаналізувати тлумачення, запропоновані провідними дослідниками.

Зокрема, Андрійчук В. Г., розглядаючи специфіку агробізнесу, акцентує увагу на результативності діяльності: «Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, утримувати на ньому свої позиції та забезпечувати високу ефективність використання ресурсного потенціалу» [2].

Дещо інший акцент робить Шпичак О. М., зосереджуючись на ринковій позиції та перевагах продукції: «Конкурентоспроможність підприємства визначається ступенем його спроможності протистояти конкурентам на певному ринку, пропонуючи продукцію, яка за ціновими та якісними параметрами є більш привабливою для споживача, що в підсумку забезпечує сталий розвиток

суб’єкта господарювання» [3]. Тут на перший план виходить здатність підприємства створювати споживчу цінність, що є критично важливою в умовах насичення ринків.

Системний підхід у своїх працях розвиває Саблук П. І., який розглядає конкурентоспроможність через призму стратегічного управління та адаптації: «Це інтегральна характеристика, що відображає здатність аграрної структури гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні бізнес-процеси та впроваджувати інновації, що дозволяє досягати переваг над суперниками в довгостроковій перспективі» [4].

На думку Лупенка Ю. О., конкурентоспроможність аграрного суб’єкта неможлива без врахування інституційного середовища: «Конкурентоспроможність – це стан і потенціал підприємства, що визначають його можливість витримувати суперництво завдяки ефективній комбінації виробничих факторів та використанню можливостей державної підтримки і ринкової інфраструктури» [5].

Для систематизації наведених поглядів та виявлення спільних рис доцільно порівняти їх за ключовими критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз тлумачення поняття «конкурентоспроможності»

Автор	Ключовий аспект	Пріоритет управління
Андрійчук В. Г. [1]	Ресурсний потенціал	Ефективність використання ресурсів та капіталу
Шпичак О. М. [2]	Ринкова привабливість	Якість та ціна продукції (товарна конкуренція)
Саблук П. І. [3]	Стратегічна адаптивність	Інноваційний розвиток та гнучкість процесів
Лупенко Ю. О. [4]	Інституційний фактор	Взаємодія з державою та ринковою інфраструктурою

Джерело: узагальнено автором на основі [1-4]

Вище наведений аналіз думок учених дозволяє нам зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства як об’єкт управління – це динамічна система, що поєднує в собі виробничу ефективність, ринкову активність та екологічну відповідальність.

Проте слід мати на увазі, що у сфері сільського господарства ця категорія набуває специфічного змісту через особливості аграрного виробництва. На відміну від промисловості, де виробничі цикли цілком підвладні управлінню, спроможність аграрних підприємств у конкурентній боротьбі нерозривно переплітається з ритмами природи та біологічними процесами, а також із залученням землі як основного виробничого ресурсу.

Науковий аналіз дозволяє виділити три ключові підходи до трактування конкурентоспроможності аграрного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові підходи до трактування конкурентоспроможності аграрного підприємства

Підхід	Характеристика
Товарно-орієнтований	Життєздатність фірми оцінюється, насамперед, через якість її продукції. Якщо продукція відповідає світовим критеріям якості та пропонується за вигідною вартістю, таку компанію можна вважати такою, що досягла успіху.
Потенційно-ресурсний	Особлива увага приділяється наявності особливих активів, а саме виняткова родючість земель, можливість використовувати системи зрошення, володіння передовим обладнанням та наявність фахівців належної кваліфікації.
Системно-управлінський	Конкурентна перевага ж вимірюється спроможністю управлінської структури фірми оперативно реагувати на коливання зовнішніх умов (погодні умови, політична ситуація, коливання вартості) і здатністю перетворювати внутрішні можливості на відчутні переваги на ринку.

Джерело: побудовано автором на основі [6,7]

Варто підкреслити, що ці підходи не виключають одне одного, а скоріше демонструють різноманітні фази та боки одного загального шляху здобуття підприємством конкурентної позиції. Якщо говорити детальніше, то наявність ресурсів закладає фундамент для випуску продукції, управлінський метод гарантує продуктивність операцій, тоді як привабливість товару виступає фінальним критерієм оцінки його успіху серед споживачів.

Така взаємозалежність дозволяє розглядати конкурентоспроможність аграрного підприємства як ієрархічну систему, де кожен попередній елемент є необхідною умовою для функціонування наступного. Для комплексної

візуалізації цієї ієрархії та розуміння механізму трансформації ресурсів у ринкові переваги в аграрній галузі доцільно скористатися наступною схемою (рис. 1.1).

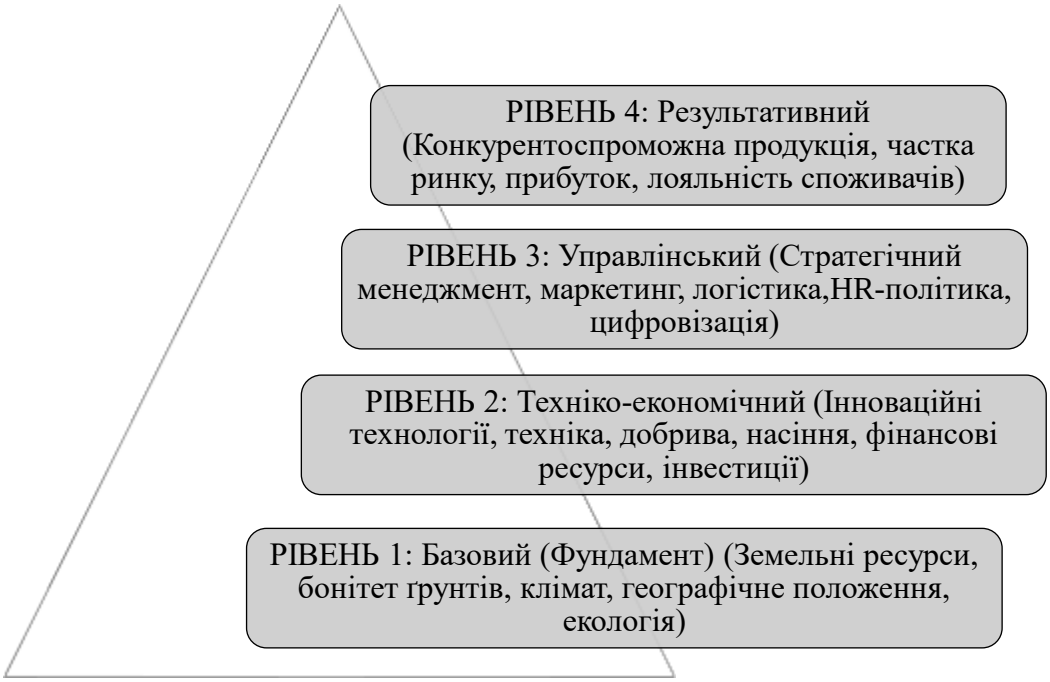


Рис. 1.1. Система формування конкурентоспроможності аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Представлений рисунок 1.1 наочно демонструє, що фундаментом стійкості будь-якого суб'єкта господарювання в аграрній галузі є його базові ресурси, проте динаміка руху до вершини піраміди, тобто до високої ринкової частки, визначається якістю управлінських рішень. Водночас слід підкреслити, що на кожному з етапів цієї ієрархії виникають особливі умови, притаманні виключно сільськогосподарському виробництву. Саме вони зумовлюють унікальність механізмів конкуренції в даній сфері.

Зокрема, специфіка аграрної галузі накладає визначальний відбиток на зміст та інструментарій управління конкурентоспроможністю через дію таких фундаментальних факторів [9,10]:

1. Земельна залежність (обмеженість та неповторність земельних угідь робить територіальне розташування підприємства стратегічним фактором конкуренції).

2. Сезонний характер (часовий розрив між витратами та отриманням доходу потребує особливих методів управління ліквідністю для підтримки конкурентної позиції).

3. Екологічна складова (сучасна конкурентоспроможність в АПК неможлива без дотримання принципів сталого землекористування та екологізації виробництва).

Зазначені галузеві особливості, притаманні даній галузі, утворюють заплутану мережу взаємодій, яка виходить за межі діяльності невеличкого господарства. Звідси випливає потреба у підході до конкурентоспроможності не як до незмінної величини, а як до багатовимірної характеристики, що охоплює економічну активність на різних рівнях: від виробництва на місці до агросектору всієї країни. Адже успішність кожної окремої фірми (мікрорівень) напряму пов'язана із станом інфраструктури у регіоні (мезорівень) та державними заходами щодо стимулювання збуту за кордон (макрорівень).

Для систематизації масштабів вияву та методів оцінювання конкурентних переваг доцільно використовувати класифікацію за ієрархічними рівнями, що представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація рівнів конкурентоспроможності в аграрній галузі

Рівні	Об’єкт оцінки	Ключові показники
Мікрорівень	Окреме підприємство або фермерське господарство.	Прибуток, рентабельність, частка ринку, собівартість одиниці продукції.
Мезорівень	Аграрний кластер або галузь у межах регіону.	Інвестиційна привабливість регіону, рівень розвитку інфраструктури (елеватори, порти).
Макрорівень	Агропромисловий комплекс країни в цілому.	Частка агропродукції у ВВП, сальдо зовнішньої торгівлі, продовольча безпека держави.

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Отже, фокус уваги управління конкурентоспроможністю в аграрній галузі – це формування та підтримання переваг, які виникають із вдалого поєднання природних ресурсів, передових технологічних рішень та адаптивних механізмів реалізації продукції. Керівництво мусить спрямовувати свої зусилля

не лише на збільшення негайного зиску, а й на примноження вартості самої компанії та збереження цілісності ґрунтів, що є основою для майбутньої конкурентної стійкості.

Втім, для ефективного ведення цього процесу управлінський склад мусить мати чітке уявлення про те, які саме імпульси визначають успіх аграрної сфери. Адже неможливо укріпити свою позицію на ринковій арені, не володіючи знаннями про ті рушійні чинники, що сприяють зростанню суб'єкта господарювання, та ті, що стримують його поступ.

Саме тому управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства вимагає глибокого аналізу факторів, що визначають його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової невизначеності. Фактори конкурентоспроможності – це сукупність зовнішніх та внутрішніх умов і важелів, зміна яких впливає на рівень витрат, якість продукції та, як наслідок, на частку ринку суб'єкта господарювання [12].

Для аграрної галузі класифікація цих факторів має критичне значення, оскільки вона дозволяє виокремити керовані параметри (на які менеджмент може впливати) від некерованих (до яких потрібно адаптуватися).

Найбільш поширеним у науковій літературі є поділ факторів на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) [13,14]:

1. Екзогенні фактори (зовнішнє середовище) – чинники формують загальні умови функціонування аграрного ринку. Для аграрних підприємств вони включають:

– державно-політичні (рівень державної підтримки (дотації), податкове законодавство, стабільність земельного права);

– ринкові (світова кон'юнктура цін на агропродукцію, рівень конкуренції з боку імпортерів, платоспроможність населення);

– інфраструктурні (розвиток елеваторної мережі, стан дорожньої та портової логістики, доступ до фінансово-кредитних ресурсів).

2. Ендогенні фактори (внутрішнє середовище) – внутрішні ресурси та компетенції підприємства, які формують його індивідуальні конкурентні переваги:

– технологічні (стан машинно-тракторного парку, використання систем точного землеробства, селекційна якість посівного матеріалу);

– фінансово-економічні (рівень собівартості, фінансова автономність, ефективність використання обігових коштів);

– організаційно-управлінські (кваліфікація персоналу, маркетингова стратегія, рівень цифровізації бізнес-процесів).

Зауважимо, що особливе місце в аграрній галузі посідає група природно-кліматичних факторів, які часто виділяють в окрему категорію через їхній подвійний характер: з одного боку, вони є зовнішніми (погода), з іншого – нерозривно пов’язані з внутрішнім ресурсом (якістю землі). Для наочності та систематизації пропонується таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

Система факторів впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств

Категорії факторів	**Ключові детермінанти**	**Механізми впливу на конкурентоспроможність**
Екологічні	Кліматична зона, ґрунти, опади.	Визначають потенційний рівень урожайності та базову собівартість.
Інноваційні	Цифровізація, ГІС-технології (геоінформаційні системи), дрони.	Дозволяють оптимізувати витрати (ЗЗР, добрива) та підвищити точність робіт.
Логістичні	Відстань до портів/елеваторів	Формують кінцеву ціну реалізації.
Кадрові	Мотивація, фаховий рівень кадрів.	Забезпечують дотримання технологічної дисципліни.

Джерело: сформовано автором на основі [15-17]

Як підсумок, на підставі відомостей, поданих у таблиці 1.4, можна стверджувати, що конкурентоспроможність агропромислового виробника формується внаслідок переплетення великої кількості різних чинників. Ключовим моментом є усвідомлення, що наявність лише однієї домінуючої

переваги (припустімо, високоякісних ґрунтів) не забезпечить автоматичного успіху, якщо підприємство оперує застарілим обладнанням чи демонструє слабке керування. Лише коли зовнішні ринкові умови та внутрішні активи об'єднані у злагоджену систему, господарство здатне стабільно утримувати свої позиції.

Цей комплексний підхід до вивчення конкурентних переваг найчіткіше простежується у загальновизнаній концепції «національного ромба», розробленій славетним економістом Майклом Портером. Він емпірично обґрунтував, що конкурентна позиція будь-якої установи детермінована чотирма основними елементами, котрі, будучи у взаємозв’язку, формують або сприятливий, або, навпаки, обмежувальний контекст для ділової активності (див. рис. 1.2).

Для аграрної галузі цей аналітичний інструмент набуває особливо вагомого значення, адже він дає змогу провести оцінку не лише стану самого господарства, а й глибини розвитку підтримуючих галузей (як-от виробництво посівного матеріалу чи хімічних засобів живлення) та рівня попиту кінцевих споживачів.

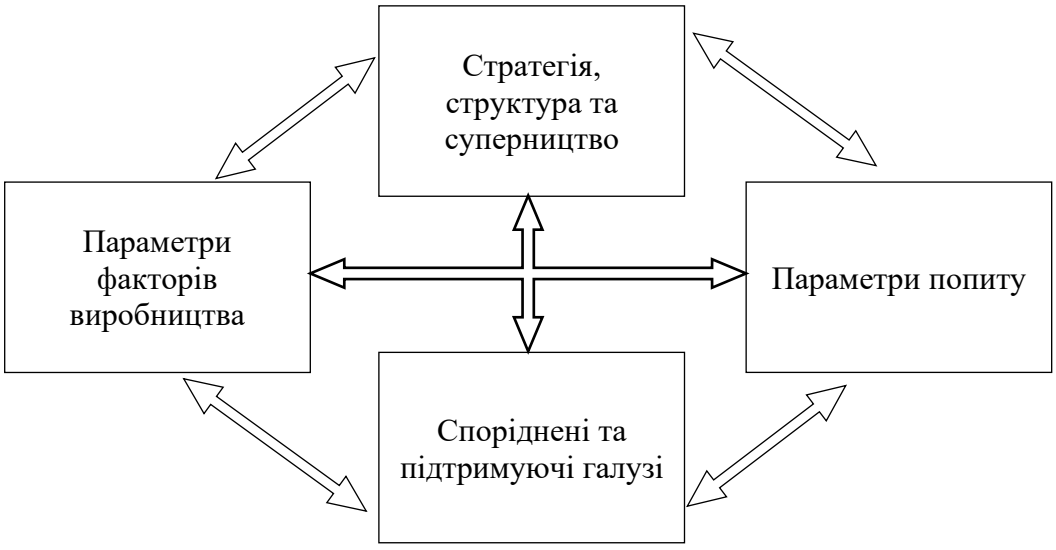


Рис. 1.2. Детермінанти конкурентної переваги («ромб Портера») в аграрній галузі

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Згідно з цією моделлю, конкурентоспроможність аграрних підприємств формується під впливом чотирьох основних складових [18]:

1. Параметри факторів (наявність якісної землі, кваліфікованих агрономів, сучасної техніки та капіталу).

2. Параметри попиту (вимоги внутрішнього та світового ринку до якості та екологічності сільгосппродукції).

3. Споріднені та підтримуючі галузі (розвиток елеваторного господарства, логістики, сервісного обслуговування техніки та виробництва засобів захисту рослин).

4. Стратегія, структура та суперництво (наявність чіткого плану розвитку та рівень конкуренції між господарствами в регіоні).

Отже, аналіз детермінантів за моделлю «ромба Портера» підтверджує, що конкурентоспроможність аграрного підприємства не є статичним станом, а є результатом динамічної взаємодії зовнішніх умов та внутрішніх зусиль менеджменту. Для аграрної галузі це означає необхідність постійного моніторингу не лише стану власних посівів чи техніки, а й глобальних тенденцій на ринку продовольства, змін у державній політиці та технологічних інновацій у суміжних галузях.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що класифікація факторів на зовнішні та внутрішні дозволяє чітко визначити зони відповідальності управлінського апарату: адаптація до некерованих зовнішніх впливів та активна оптимізація внутрішніх ресурсів. Тільки такий комплексний підхід забезпечує формування стійких конкурентних переваг, які важко скопіювати конкурентам.

Однак для того, щоб процес управління був ефективним, теоретичних знань недостатньо. Керівництву необхідно мати конкретні інструменти для кількісного та якісного вимірювання позиції підприємства на ринку. Це зумовлює необхідність розгляду методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності, що дозволить трансформувати теоретичні висновки у конкретні управлінські рішення.

Саме прикладний аналіз стає тим сполучним елементом, що перетворює стратегічні орієнтири на дієві заходи з підвищення ефективності господарювання. У цьому контексті оцінювання конкурентоспроможності постає як критично важливий етап управління, оскільки воно дозволяє визначити реальний стан підприємства відносно його конкурентів та виявити «вузькі місця» в його діяльності [19].

В сучасній економічній науці сформовано широкий спектр методів оцінки, кожен з яких має свої переваги та обмеження залежно від цілей аналізу та наявної інформаційної бази. Для систематизації наявних підходів та вибору найбільш релевантних для аграрної сфери, доцільно розглянути їх порівняльну характеристику, наведену в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Назва методу	Сутність та об'єкт оцінки	Переваги та недоліки
Матричні методи	SWOT-аналіз, Матриця БКГ, Матриця McKincey	Співвідношення внутрішніх сил підприємства із зовнішніми можливостями ринку.	(+) Наочність, стратегічна орієнтація. (-) Суб'єктивізм експертних оцінок.
Графічні методи	Метод «радара» (багатокутник), профілі конкуренції	Візуальне порівняння показників підприємства та конкурента за декількома осями.	(+) Легкість інтерпретації результатів. (-) Обмежена кількість параметрів.
Розрахункові методи	Оцінка на основі фінансових показників, інтегральний метод	Визначення єдиного показника на основі рентабельності, ліквідності та оборотності.	(+) Об'єктивність, точність розрахунків. (-) Складність збору даних конкурентів.
Товарні методи	Оцінка за 4P (Product, Price, Place, Promotion)	Порівняння якісних та цінових характеристик продукції підприємства з аналогами.	(+) Орієнтація на споживача. (-)Не враховує внутрішній потенціал фірми.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 9, 12, 20]

Вибір конкретного методу для аграрного підприємства залежить від наявності інформації про конкурентів. Оскільки аграрний ринок є досить відкритим, але специфічним, найбільш доцільним вважається поєднання декількох підходів.

Розглянемо детальніше найбільш поширені методи, які складають основу методологічного інструментарію оцінки конкурентоспроможності в аграрній сфері [21]:

1. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Це фундаментальний метод стратегічного аналізу, що дозволяє систематизувати інформацію про внутрішній стан підприємства та зовнішні чинники ринку. Для агробізнесу цей метод є незамінним, оскільки він дозволяє зіставити внутрішні виробничі потужності (наприклад, власний парк комбайнів чи елеватор) із зовнішніми можливостями (державні дотації, експортні квоти) та загрозами (посуха, зміна валютного курсу).

2. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей метод базується на аналізі ринкової частки підприємства та темпів росту ринку. У контексті управління аграрним підприємством матриця БКГ дозволяє оптимізувати структуру посівних площ. Наприклад, традиційні зернові культури (пшениця) можуть виступати як «дійні корови», що приносять стабільний дохід, тоді як нові високорентабельні нішеві культури (наприклад, лохина чи соя) можуть розглядатися як «важкі діти» або «зірки», що потребують інвестицій для захоплення ринку.

3. Метод «радара» (багатокутник конкурентоспроможності). Графічний метод, що дозволяє візуально порівняти позиції підприємства відносно ключового конкурента або середньогалузевих показників. На осях багатокутника відкладаються оцінки за такими параметрами, як врожайність, собівартість, рівень автоматизації та кваліфікація персоналу. Площа отриманої фігури відображає загальний рівень конкурентоспроможності: чим більша площа, тим сильнішою є позиція суб’єкта господарювання.

4. Інтегральний метод оцінки. Базується на розрахунку єдиного зведеного показника (індексу) конкурентоспроможності. Він передбачає об’єднання фінансових коефіцієнтів (ліквідність, рентабельність) та якісних характеристик діяльності в одну математичну модель. Такий підхід забезпечує високу об’єктивність, оскільки дозволяє виразити конкурентоспроможність конкретним числом, що спрощує порівняння підприємств між собою.

5. Аналіз за моделлю 4P (Marketing-mix). Фокусується на конкурентних перевагах продукції через чотири складові: Product (товар – якість зерна), Price (ціна – гнучкість цінової політики), Place (місце – доступність елеваторів та логістика), Promotion (просування – репутація на ринку трейдерів). В аграрній галузі цей метод допомагає знайти оптимальний баланс між витратами на логістику та якісними характеристиками врожаю.

Таким чином, цей набір засобів для оцінювання дає змогу відсторонитися від лише словесного окреслення конкурентоздатності та перейти до її реального виміру. Вибір певного підходу (чи то SWOT-аналіз, чи то використання матриці БКГ, або ж побудова багатокутника конкурентоспроможності) диктується тими стратегічними завданнями, що стоять перед компанією, а також рівнем деталізації, потрібним для дослідження.

Підсумовуючи сказане, варто зазначити, що конкурентоспроможність агропромислового господарства являє собою процес, що постійно змінюється. Фундаментом для неї слугує раціональне використання природних запасів, впровадження передових агротехнологій та здатність керівництва миттєво реагувати на будь-які зміни ринкового середовища. Лише коли в єдине ціле поєднується розбір зовнішніх обставин та внутрішнього потенціалу, тоді й створюються реальні передумови для закріплення відчутних конкурентних переваг у сільськогосподарському секторі.

Сформований у першому розділі теоретичний базис та огляд методик оцінювання дозволяють перейти до об’єктивного аналізу економічного стану та управління конкурентоспроможністю конкретного суб’єкта господарювання – СПрАТ «Україна» Миколаївської області.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СПРАТ «УКРАЇНА» МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Приватне сільськогосподарське акціонерне товариство (СПрАТ) «Україна» постає як юридична особа, що веде господарську діяльність у аграрному секторі, з локацією у селі Мостове, що входить до складу Доманівського району Миколаївської області (табл. 2.1). Дане товариство офіційно зареєстроване та здійснює свою діяльність у повній відповідності з чинним законодавством України, володіючи окремим балансом, наявністю поточних рахунків у фінансових установах, а також ведучи облік досягнутих результатів відповідно до національних бухгалтерських стандартів.

Керівництво функціонуванням «Україна» закріплене за директором – Сіроштаном Олександром Васильовичем, який несе повну відповідальність за організацію виробничих та господарських процесів, прийняття як стратегічно важливих, так і щоденних управлінських рішень, фінансову звітність і підтримання конкурентних позицій підприємства.

Головним напрямом економічної діяльності для досліджуваного суб'єкта є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції. Це автоматично зумовлює його роботу в умовах значної залежності від погодних та кліматичних умов, циклічності виробничих процесів, коливань вартості необхідних матеріально-технічних засобів, а також загальної непередбачуваності аграрного ринку. Водночас, підприємство активно конкурує на аграрній арені регіону, що вимагає від нього безперервного пристосування до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.1

Відомості про СПрАТ «Україна» Миколаївської області

Код за ЄДРПОУ	00429157
Повне найменування	Сільськогосподарське приватне акціонерне товариство «Україна»
Скорочене найменування (згідно Статуту)	СПрАТ «Україна»

Продовження табл. 2.1

Юридична адреса	56511, с. Мостове, Доманівський р-н, Миколаївська обл.
Керівник	Голова правління – Сіроштан Олександр Васильович
Державна реєстрація	
Дата реєстрації	23.04.1998р.
Орган	Доманівська районна державна адміністрація в Миколаївській обл.
Вид економічної діяльності	
Код за КВЕД	01.11 01.12 01.21 01.23 01.30
Найменування	вирощування зернових та технічних культур і інших культур овочівництво розведення ВРХ розведення свиней змішане сільське господарство

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Підприємство «Україна» веде свою роботу, базуючись на злитті процесів виробничих, організаційних та управлінських, метою яких є гарантування раціонального використання ресурсів – земельних, людських та грошових. Компанія володіє усталеною матеріально-технічною базою, що задіяна у її головній діяльності, а також системою адміністрування, яка гарантує злагодженість рішень у виробничій та керівній сферах.

Структура управління підприємства є лінійно-функціональною і була сформована з огляду на особливості аграрного сектору, обсяги роботи компанії та потреби у досягненні високої конкурентоспроможності через ефективне керування. Ця модель дає змогу інтегрувати централізоване ухвалення рішень із вузькою спеціалізацією функціональних відділів.

Наглядом за усією діяльністю підприємства займається директор, який несе відповідальність за дальший розвиток, розробку стратегії конкуренції, фінансові показники та комунікації із зовнішніми суб’єктами. Директор узгоджує роботу ключових функціональних відділів і відповідає за результативність ухвалених управлінських рішень. У підпорядкуванні директора знаходяться бухгалтерська служба, економічна служба, виробничий підрозділ,

служба матеріально-технічного забезпечення та кадрова служба. Бухгалтерська служба забезпечує ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності та контроль за використанням фінансових ресурсів підприємства. Економічна служба здійснює планування, аналіз фінансово-економічних показників та оцінку ефективності господарської діяльності.

Виробничий сектор несе відповідальність за планування й безпосереднє виконання виробничих операцій, ефективне застосування доступних сільськогосподарських угідь та матеріалів, а також за неухильне дотримання усіх технологічних норм. Відділ логістики й постачання відповідає за безперебійне забезпечення компанії потрібними ресурсами, проводить їх закупівлю та моніторинг фактичного споживання. Сфера людських ресурсів опікується процесами найму працівників, впорядкуванням трудової діяльності та нарощуванням кваліфікаційного рівня колективу.

Подібний устрій діяльності гарантує зрозумілий поділ завдань та зон відповідальності між структурними одиницями, прискорює процес ухвалення керівних рішень і формує сприятливі умови для збільшення ринкової вигоди агробізнесу. Схематичне зображення системи управління представлено на рисунку 2.1.

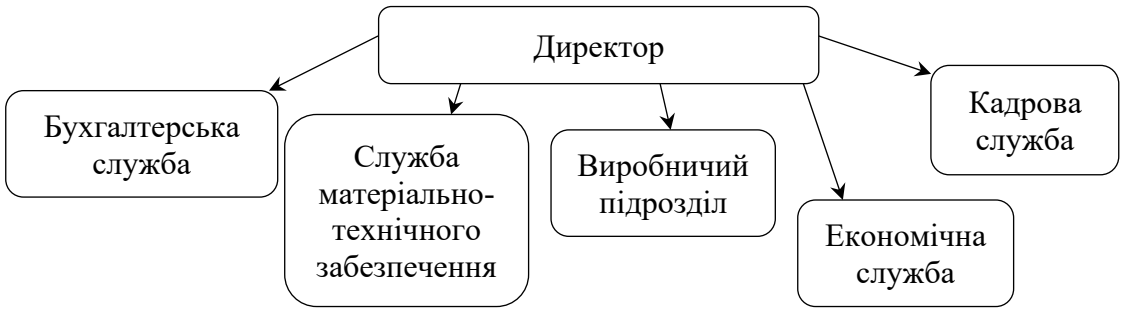


Рис. 2.1. Організаційна структура СПрАТ «Україна» Миколаївської області

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Варто зауважити, що важливу роль у діяльності досліджуваного підприємства відіграє кадровий потенціал. За даними офіційних джерел, чисельність працівників СПрАТ «Україна» у 2024 році становила 68 осіб, що

свідчить про масштаб підприємства як середнього аграрного виробника [24]. Працівники підприємства залучені до виконання виробничих, управлінських та допоміжних функцій, що забезпечують безперервність виробничого процесу. Рівень кваліфікації персоналу та ефективність організації праці безпосередньо впливають на продуктивність діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Слід також підкреслити, що фінансово-господарське підприємство упродовж 2022-2024 років відзначалося діяльністю в атмосфері значної непевності. Це зумовлено як загальнодержавним економічним станом, так і особливостями аграрної галузі. Попри обтяжливі обставини ведення бізнесу, компанія не припиняла виробничих процесів, забезпечувала формування фінансових показників та зберігала свої позиції на ринку.

Отже, аналізована аграрна компанія являє собою класичний приклад підприємства Миколаївщини, чия операційна діяльність відбувається під тиском жорсткого суперництва та вимагає безперервного вдосконалення механізмів управління. З огляду на це, назріла нагальна потреба у всебічному вивченні підсумків роботи господарства, аби ідентифікувати як його переваги, так і ті сфери, що потребують корекції, а також окреслити потенційні можливості для посилення його конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових та економічних аспектів роботи підприємства – це ключовий етап у визначенні того, наскільки успішно здійснюється менеджмент і які є передумови для розвитку його конкурентних переваг. Адже саме фінансові метрики демонструють підсумки господарювання, якість залучення та застосування активів, стабільність фінансового становища та спроможність компанії реагувати на коливання у зовнішньому середовищі.

Оцінка фінансово-економічних метрик об'єкта дослідження провадиться на підставі інформації з фінансової звітності, охоплюючи період 2022-2024 років, зокрема, балансові дані та звітність щодо сукупних фінансових здобутків [24]. Застосування методу аналізу у динаміці дає можливість простежити трансформацію ключових коефіцієнтів у часі, ідентифікувати сприятливі чи

небажані тенденції, а також визначити, як це впливає на рівень конкурентоздатності аграрного суб’єкта господарювання.

Під час проведення аналітичних розрахунків акцент було зроблено на таких категоріях індикаторів, як розподіл активів та пасивів, підсумкові фінансові досягнення, коефіцієнти рентабельності та дієвості у застосуванні наявних ресурсів. Означені індикатори надають можливість для всебічної експертизи фінансового становища суб'єкта та встановлення його спроможності до майбутнього зростання в умовах ринкової конкуренції.

Напрацювання, отримані у результаті фінансово-економічного дослідження, послугують підґрунтям для верифікації конкурентного статусу агропромислового комплексу та розробки дієвих порад, спрямованих на його посилення.

Фінансовий стан підприємства значною мірою визначається складом і структурою його активів та пасивів, які відображають напрями використання ресурсів і джерела їх формування. Аналіз балансу дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможність та потенціал розвитку, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Аналіз складу та структури активів і пасивів СПрАТ «Україна» Миколаївської області проведено на основі даних балансу підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2

Склад і структура активів СПрАТ «Україна» Миколаївської області за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Необоротні активи, тис. грн	55 714	60 200	75 792	+ 20 078
Частка у валюті балансу, %	32,52	32,96	38,37	–
Оборотні активи, тис. грн	115 634	122 449	121 742	+ 6 108
Частка у валюті балансу, %	67,48	67,04	61,63	–
Баланс, тис. грн	171 348	182 649	197 534	+ 26 186

Джерело: сформовано автором на основі [25]

На основі інформації, зафіксованої у таблиці 2.2, можна констатувати, що протягом 2022-2024 років спостерігається тенденція до збільшення сукупного розміру активів компанії. Зокрема, балансова вартість за цей період зросла на 26186 тис. грн (що становить приріст у 15%), сигналізуючи про експансію масштабів операційної діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що структура активів компанії протягом усього періоду, що аналізується, характеризується домінуванням оборотних активів. Їхня частка у 2022 році сягала 67,48%, у наступному, 2023 році – 67,04%, а до 2024 року цей показник дещо знизився до 61,63%.

Хоча питома вага оборотних активів зазнала певного зменшення, їхній абсолютний обсяг у 2024 році виявився вищим, ніж у 2022 році, на 6108 тис. грн. Це підтверджує наявність адекватного забезпечення потреб підприємства в обігових коштах для ведення поточної діяльності.

У свою чергу, необоротні активи протягом 2022-2024 рр. мали стійку тенденцію до зростання. Їх обсяг зріс з 55714 тис. грн у 2022 році до 75792 тис. грн у 2024 році, тобто на 36%. Частка необоротних активів у валюті балансу збільшилася з 32,52% до 38,37%, що свідчить про нарощування матеріально-технічної бази підприємства та інвестиції у довгострокові активи.

Відмітимо, що зміни у структурі активів свідчать про поступове зміщення акценту з оборотних активів у бік необоротних, що є характерним для підприємств аграрної галузі та може розглядатися як позитивна тенденція з позиції забезпечення стабільності виробничого процесу і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.3

Склад і структура пасивів СПрАТ «Україна» Миколаївської області за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Власний капітал, тис. грн	132 879	140 014	141 064	+ 8 185
Частка у валюті балансу, %	77,54	76,66	71,41	–
Довгострокові зобов’язання, тис. грн	4 377	6 750	23 576	+19 199
Частка у валюті балансу, %	2,55	3,70	11,94	–

Продовження табл. 2.3

Поточні зобов’язання, тис. грн	34 092	35 885	32 894	- 1 198
Частка у валюті балансу, %	19,91	19,64	16,65	–
Баланс, тис. грн	171 348	182 649	197 534	+ 26 186

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Дані, представлені у таблиці 2.3, демонструють перевагу власного капіталу у формуванні фінансових джерел компанії. Протягом усього звітного періоду його питома вага трималася на рівні 75%, що вказує на збереження сталості фінансового становища підприємства.

Водночас слід звернути увагу на помітне нарощування довгострокових зобов'язань у пасивах: їх обсяг у 2024 році збільшився на 19199 тис. грн, якщо порівнювати з 2022 роком, а їхня частка у загальній сумі балансу підвищилася з 2,55% до 11,94%. Ця динаміка може свідчити про залучення довгострокового фінансування для розвитку виробничої діяльності компанії.

Поточні зобов’язання протягом 2022-2024 років мали схильність до зменшення: у 2024 році їх сума скоротилася на 1198 тис. грн, а частка у балансі знизилася з 19,91% до 16,65%, що позитивно оцінюється з позиції здатності покривати поточні зобов’язання та фінансової стійкості.

Отже, аналіз структури активів та пасивів вказує на відносно міцну фінансову базу підприємства та наявність необхідних ресурсів для ведення господарської діяльності. Проте для повноцінної оцінки фінансового стану та конкурентоспроможності компанії необхідно проаналізувати результативність її роботи, зокрема процеси формування доходів, витрат та прибутку. У зв'язку з цим, логічним кроком є подальше вивчення фінансових показників діяльності СПРАТ «Україна» на підставі даних Звіту про фінансові результати.

Відповідно до даних Звіту про фінансові результати (табл. 2.4), за період 2022-2024 років простежується загальна тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції. Зокрема, у 2022 році чистий дохід становив 99525 тис. грн, у 2023 році він піднявся до 103458 тис. грн, а у 2024 році досягнув позначки 132143 тис. грн. Таке зростання доходу підтверджує розширення масштабів діяльності компанії та посилення її позицій на ринку.

Водночас собівартість реалізованої продукції також зростала: з 80375 тис. грн у 2022 році до 83921 тис. грн у 2023 році та 97182 тис. грн у 2024 році. Проте темпи зростання чистого доходу у 2024 році перевищували темпи зростання собівартості, що позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства.

У результаті валовий прибуток компанії у 2022 році становив 19150 тис. грн, у 2023 році – 19537 тис. грн, а у 2024 році зріс до 34961 тис. грн. Значне зростання валового прибутку у 2024 році свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та покращення співвідношення між доходами і витратами.

Аналіз операційних витрат показує, що адміністративні витрати та витрати на збут упродовж аналізованого періоду мали тенденцію до зростання, що пов’язано з розширенням масштабів діяльності підприємства. Інші операційні витрати залишалися значними, що певною мірою стримувало зростання операційного прибутку, особливо у 2023 році.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році становив 7824 тис. грн, у 2023 році зменшився до 2336 тис. грн, що свідчить про зростання витратного навантаження, проте у 2024 році різко зріс до 21538 тис. грн. Така динаміка є позитивною та свідчить про покращення управління витратами і підвищення ефективності операційної діяльності.

Фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат підприємства мають аналогічну динаміку. Чистий прибуток СПрАТ «Україна» у 2022 році становив 7135 тис. грн, у 2023 році – 2035 тис. грн, а у 2024 році зріс до 17637 тис. грн. Відсутність збитків упродовж аналізованого періоду свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

Порівняння фінансових результатів СПрАТ «Україна» у 2022 та 2024 роках свідчить про суттєве покращення показників діяльності підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 32618 тис. грн, що супроводжувалося зростанням валового прибутку на 15811 тис. грн. Особливо позитивною є динаміка операційного прибутку, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 13714 тис. грн. Зростання чистого прибутку на 10502 тис. грн

підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення фінансових позицій підприємства.

Таблиця 2.4

Звіт про фінансові результати СПрАТ «Україна» Миколаївської області

Стаття	2022 р., тис.грн	2023 р., тис.грн	2024 р., тис.грн	Відхилення 2024 р. до 2022 р., тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	99 525	103 458	132 143	+ 32 618
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(80 375)	(83 921)	(97 182)	+ 16 807
Валовий: прибуток	19 150	19 537	34 961	+ 15 811
збиток	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	0	13	2 730	+ 2 730
Адміністративні витрати	(3 063)	(4 230)	(4 536)	+ 1 473
Витрати на збут	(1 842)	(3 025)	(2 474)	+ 632
Інші операційні витрати	(6421)	(9 959)	(9 143)	+ 2 722
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	7 824	2 336	21 538	+ 13 714
збиток	(0)	(0)	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	26	+ 26
Інші доходи	0	226	0	0
Фінансові витрати	(211)	(522)	(3 837)	+ 3 626
Витрати від участі в капіталі	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	(478)	(5)	(90)	+ 388
Фінансові результати до оподаткування: прибуток	7 135	2 035	17 637	+ 10 502
збиток	(0)	(0)	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	7 135	2 035	17 637	+ 10 502
збиток	(0)	(0)	(0)	(0)

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Отже, здійснений розгляд фінансових підсумків роботи засвідчив, що підприємство генерує прибуток та демонструє сприятливий вектор зростання. Хоча витрати й збільшилися, протягом 2024 року компанія змогла значно

покращити показники прибутковості, що є ознакою більш раціонального ведення господарства та закладає основу для посилення її позицій серед конкурентів.

На нашу думку, аби найбільш детально візуалізувати зміни ключових фінансово-економічних індикаторів, варто окремі висновки аналізу оформити у вигляді графічних діаграм, доповнених лінією тренду, що дасть змогу зрозуміти сукупні напрямки розвитку цієї юридичної особи (рис. 2.2).

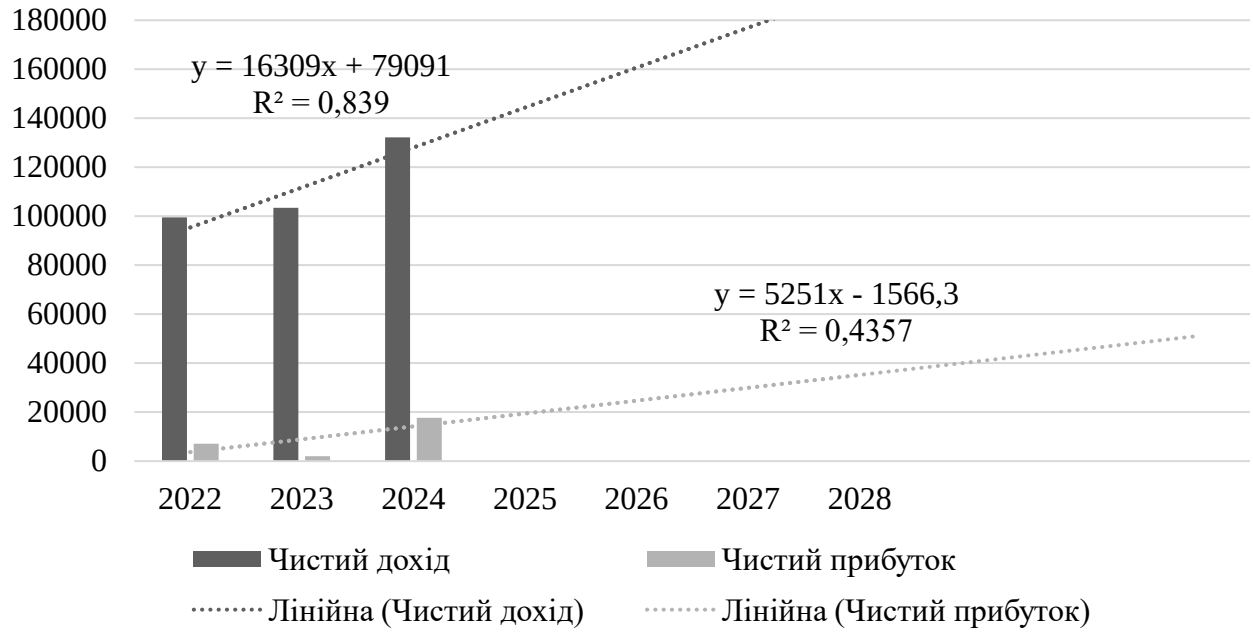


Рис. 2.2. Загальні тенденції розвитку СПрАТ «Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Побудований графік динаміки чистого доходу та чистого прибутку досліджуваного підприємства за 2022-2024 рр. демонструє загальну тенденцію зростання основних фінансових результатів діяльності підприємства. Чистий дохід має чітко виражену висхідну динаміку, що підтверджується позитивним нахилом лінії тренду. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,839$ свідчить про високий рівень достовірності трендової моделі та стійку тенденцію зростання доходу підприємства у досліджуваному періоді.

У свою чергу динаміка чистого прибутку характеризується меншою стабільністю, що відображається у нижчому значенні коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,4357$). Це свідчить про суттєвий вплив витратної складової та зовнішніх

факторів на формування фінансового результату, зокрема у 2023 році. Разом з тим, значне зростання чистого прибутку у 2024 році підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та покращення результатів управління витратами.

Отже, наявна діаграма засвідчує сприятливий напрямок розвитку організації, проте в той же час вона сигналізує про потребу у подальшому вдосконаленні системи контролю за витратами задля гарантування більш сталої динаміки прибутків та посилення конкурентних переваг товариства. Тим не менш, зміни у числових значеннях доходів і прибутку не дають змоги всебічно зважити на те, наскільки раціонально задіяні активи компанії, що, своєю чергою, диктує потребу у запровадженні пропорційних метрик для оцінки операційних здобутків.

Для більш вичерпного огляду продуктивності роботи підприємства та ефективності залучення його активів слушно буде звернутися до вивчення коефіцієнтів рентабельності, котрі дають змогу глибше охарактеризувати рівень отримання прибутку та загальну здатність підприємства конкурувати.

Коефіцієнти рентабельності слугують консолідованими індикаторами успішності економічної діяльності суб’єкта господарювання, демонструючи співвідношення досягнутих фінансових результатів до обсягу задіяних ресурсів. Розгляд рентабельності дає можливість встановити результативність ухвалених управлінських кроків та окреслити ступінь конкурентоспроможності підприємства у сучасному ринковому полі.Для оцінки ефективності діяльності підприємства розраховано основні показники рентабельності на основі даних фінансової звітності за 2022-2024 рр. з використанням загальноприйнятих методик економічного аналізу (табл. 2.5). Детальні розрахунки представлені в додатку А.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності СПрАТ «Україна» Миколаївської області за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
Рентабельність продажів, %	7,17	1,97	13,35	+ 6,18
Валова рентабельність, %	19,24	18,88	26,45	+ 7,21
Операційна рентабельність, %	7,86	2,26	16,30	+ 8,44

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

При побудові таблиці 2.5 нами було використано формули (2.1), (2.2) та (2.3) для визначення показників рентабельності:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$R_{\text{вал}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$R_{\text{опер}} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Таким чином, аналіз рентабельності продажів показує нестабільну динаміку упродовж 2022-2024 років. У 2022 році цей показник становив 7,17%, у 2023 році знизився до 1,97%, що свідчить про зростання витратного навантаження та зниження ефективності реалізації продукції. Водночас у 2024 році рентабельність продажів зросла до 13,35%, що є позитивною тенденцією та вказує на суттєве підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Валова рентабельність у 2022-2023 роках залишалася відносно стабільною (19,24% та 18,88% відповідно), однак у 2024 році зросла до 26,45%. Це свідчить про покращення співвідношення між доходами від реалізації та собівартістю продукції, а також про підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Операційна рентабельність у 2022 році становила 7,86%, у 2023 році знизилася до 2,26%, що було зумовлено зростанням операційних витрат. Проте у 2024 році цей показник зріс до 16,30%, що свідчить про ефективніше

управління витратами та покращення результативності операційної діяльності підприємства.

Як підсумок, проведений аналіз показників рентабельності показав, що у 2024 році підприємству вдалося суттєво підвищити ефективність господарської діяльності. Зростання всіх ключових показників рентабельності порівняно з 2022 роком свідчить про покращення фінансових результатів, раціональніше використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Наступним важливим кроком дослідження є визначення показників ефективності діяльності підприємства, що доповнюють аналіз рентабельності та дозволяють оцінити результативність використання основних ресурсів – активів і власного капіталу. Їх аналіз дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство перетворює залучені ресурси у фінансовий результат, що є важливим чинником формування конкурентоспроможності (табл. 2.6). Детальні розрахунки висвітлені в додатку Б.

Таблиця 2.6

Показники ефективності діяльності СПрАТ «Україна» Миколаївської області за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
Рентабельність активів (ROA), %	4,16	1,11	8,93	+ 4,77
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	5,37	1,45	12,50	+ 7,13
Фондовіддача, грн	1,79	1,72	1,74	- 0,05

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

При побудові таблиці 2.6 нами було використано формули (2.4), (2.5) та (2.6) для визначення показників ефективності:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100\% \qquad (2.4)$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \times 100\% \qquad (2.5)$$

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість необоротних активів}} \quad (2.6)$$

Отже, аналіз показників ефективності діяльності показав, що у 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити результативність використання активів і власного капіталу. Зростання ключових показників ефективності свідчить про підвищення якості управлінських рішень та створює передумови для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, результати фінансово-економічного аналізу та оцінка показників рентабельності й ефективності діяльності досліджуваного підприємства свідчать про наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Однак, варто також враховувати, що рівень його конкурентоспроможності формується не лише під впливом внутрішніх фінансово-економічних чинників, а й залежить від умов зовнішнього середовища та ефективності управління. У зв’язку з цим доцільно перейти до комплексної оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Необхідно підкреслити, що здатність підприємства до конкуренції зумовлена поєднанням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Саме ці аспекти визначають потенціал для зростання компанії, рівень її операційної успішності та становище на ринку. Проведення детального розгляду цих елементів дає змогу ідентифікувати переваги й недоліки у роботі суб'єкта господарювання, а також розпізнати потенційні шанси та ризики, що походять із зовнішнього макро- та мікросередовища.

Щодо внутрішніх чинників, вони описують поточний стан ресурсного забезпечення підприємства та якість використання наявних активів, причому їхня динаміка прямо корелює з прийнятими управлінськими установами.

До основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства належать:

1. Фінансово-економічний стан підприємства. Проведений аналіз фінансових результатів свідчить про прибуткову діяльність підприємства та зростання чистого прибутку у 2024 році. Позитивна динаміка показників

рентабельності та ефективності використання активів створює фінансову основу для підвищення конкурентоспроможності.

2. Матеріально-технічна база. Зростання вартості необоротних активів у 2022-2024 роках свідчить про оновлення та розширення виробничого потенціалу підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат у довгостроковій перспективі.

3. Організаційна структура та система управління. Чітко вибудувана організаційна структура забезпечує розподіл функцій між керівництвом та структурними підрозділами, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та ефективній координації діяльності підприємства.

4. Кадровий потенціал. Кваліфіковані працівники, залучені до виробничих і управлінських процесів, забезпечують стабільність діяльності підприємства та впливають на якість продукції й ефективність використання ресурсів.

5. Спеціалізація та виробничий досвід. Досвід роботи у сфері сільського господарства та орієнтація на традиційні для регіону види діяльності сприяють формуванню стабільних конкурентних переваг.

Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та значною мірою не підлягають прямому контролю з його боку.

До ключових зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність СПрАТ «Україна», належать:

1. Ринкова кон’юнктура у сфері аграрних товарів та ступінь суперництва. Агропромисловий комплекс України відзначається відчутною конкурентністю, що спонукає бізнеси неухильно працювати над підвищенням продуктивності та раціоналізацією витрат.

2. Загальний економічний стан держави. На собівартість виробленого і фінансові підсумки роботи суб'єктів господарювання прямий вплив мають інфляційні тенденції та нестабільність вартості сировини, пального та енергоресурсів.

3. Втручання органів влади та фіскальна стратегія. Умови діяльності компаній формуються державною протекцією аграрної галузі, податковим

режимом та різноманітними нормативними приписами, які здатні або підштовхувати, або стримувати їхній прогрес.

4. Кліматичні та географічні особливості. Аграрний бізнес надзвичайно чутливий до варіацій погоди, що створює додаткові небезпеки для сталості випуску продукції та отримання прибутку.

5. Демографічні та суспільні аспекти. Доступність робочої сили у сільських районах та інтенсивність переміщення населення відображаються на формуванні кваліфікаційного апарату компанії.

Отже, конкурентоспроможність аналізованого агропідприємства формується під впливом поєднання внутрішніх факторів, пов'язаних з фінансовим станом, ресурсним забезпеченням та організацією управління, а також зовнішніх чинників, що визначають умови функціонування підприємства на аграрному ринку. Узагальнення впливу цих факторів є необхідною передумовою для проведення SWOT-аналізу та розробки обґрунтованих управлінських висновків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз СПрАТ «Україна» Миколаївської області

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Прибуткова діяльність підприємства та зростання чистого прибутку у 2024 році. 2. Висока частка власного капіталу у структурі пасивів. 3. Оновлення та зростання вартості необоротних активів. 4. Стабільна організаційна структура управління. 5. Досвід роботи у сфері сільського господарства.	1. Зниження прибутковості у 2023 році, що свідчить про чутливість до ринкових умов. 2. Обмежені можливості швидкого нарощування фінансових ресурсів. 3. Залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов. 4. Відсутність диверсифікації видів діяльності. 5. Високий рівень виробничих витрат.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Державні програми підтримки аграрного сектору. 2. Впровадження сучасних технологій та інновацій у виробництві. 3. Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції. 4. Підвищення попиту на аграрну продукцію. 5. Оптимізація витрат за рахунок модернізації техніки.	1. Посилення конкуренції на аграрному ринку. 2. Зростання цін на паливо, енергоносії та матеріальні ресурси. 3. Нестабільна економічна ситуація в країні. 4. Податкові та регуляторні зміни. 5. Негативні природно-кліматичні явища. 6. Військова ситуація в країні.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Варто зауважити, що SWOT-аналіз зараховують до числа найчастіше вживаних методів стратегічного розбору, котрий дає змогу усебічно зважити конкурентне становище фірми, порівнюючи її внутрішні переваги й недоліки з потенційними шансами та ризиками, що виходять із зовнішнього оточення. Висновки цього аналізу слугують основою для ухвалення зважених керівних кроків та окреслення шляхів для посилення змагальної здатності суб'єкта господарювання.

Отримані дані SWOT-аналізу засвідчують наявність у розпорядженні компанії низки вагомих козирів, серед яких провідними є прибутковий рівень функціонування, фінансова надійність та оновлений парк устаткування. Це формує сприятливі умови для подальшого нарощування позицій фірми на ринку сільськогосподарської продукції.

В той же час існуючі недоліки, як-от схильність до впливу зовнішніх чинників та певні обмеження у фінансовій сфері для оперативного зростання, вимагають посиленої пильності з боку керівництва. Суттєво впливають на роботу компанії також небезпеки ззовні, пов'язані з фінансовою хиткістю, воєнними колізіями та зведенням до максимуму операційних витрат.

Попри це, наявні перспективи, зокрема державне сприяння аграрному сектору та інтеграція передових технологічних рішень, можуть бути експлуатовані підприємством задля зведення нанівець негативної дії зовнішніх ризиків і зміцнення власних конкурентних переваг.

Отже, результати SWOT-аналізу дозволяють узагальнити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність аналізованої компанії та слугують основою для формування висновків і визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як підсумок, проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності, а також результати оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і SWOT-аналізу дозволяють сформулювати узагальнені висновки щодо рівня конкурентоспроможності та визначити ключові напрями її підвищення.

Перш за все, варто зауважити, що фінансова база компанії є доволі надійною, що підтверджується її прибутковою роботою протягом звітного періоду та відчутним збільшенням чистого прибутку у двадцять другому році. Покращення коефіцієнтів рентабельності як активів, так і власного капіталу сигналізує про підвищення ефективності розпорядження фінансовими коштами, що становить суттєву перевагу у змаганні на ринку.

Значна частка власного капіталу у загальній структурі пасивів гарантує компанії фінансову стабільність та зменшує залежність від залучених коштів, нівелюючи тим самим небезпеку втрати платоспроможності й відкриваючи простір для впровадження довгострокових інвестиційних планів. Водночас, збільшення вартості необоротних активів вказує на поступове оновлення основних засобів, що позитивно відображається на продуктивності праці та якості робочих процесів.

Однак проведений SWOT-аналіз виявив низку моментів, що гальмують подальше нарощування конкурентних переваг фірми. Серед них – залежність підсумків діяльності від погодних умов, нерівномірність фінансових результатів у певні роки, а також збільшення виробничих витрат. Необхідність врахування цих недоліків вимагає вдосконалення механізмів контролю за витратами та підвищення гнучкості суб’єкта господарювання до коливань зовнішнього середовища.

Для підсумування отриманих аналітичних даних та забезпечення всебічної оцінки конкурентного становища компанії доречно використати інструмент візуального стратегічного дослідження – діаграму конкурентоспроможності. Використання цього методу базується на застосуванні стандартизованих індикаторів, які були унормовані. За результатами фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності було обрано шість основних параметрів, які найбільш повно характеризують конкурентні позиції підприємства, а саме: рівень рентабельності діяльності, фінансову стійкість, ефективність використання активів, ліквідність, інвестиційний потенціал та

витратну ефективність. Обрані показники були нормовані за шкалою від 0 до 1, де більше значення відповідає вищому рівню розвитку відповідного параметра.

На основі нормованих показників побудовано багатокутник конкурентоспроможності СПРАТ «Україна» за 2024 рік (рис. 2.3).

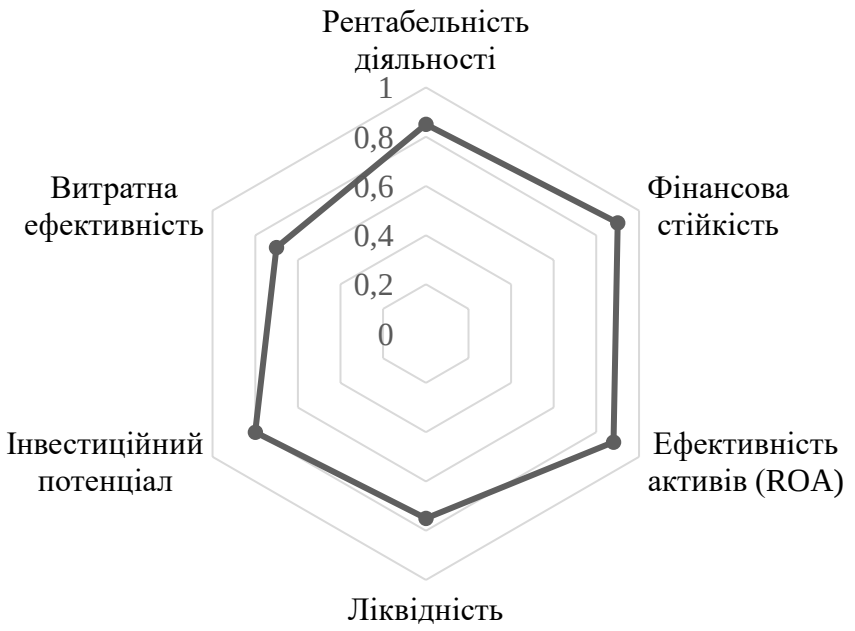


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності СПрАТ «Україна» Миколаївської області у 2024 році

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Розгляд наведеного вище багатокутника конкурентоспроможності дає підстави робити висновок, що компанія демонструє досить високий ступінь розвитку по переважній більшості важливих аспектів. Найвидатніші позиції спостерігаються у сферах фінансової незмінності та результативності застосування наявних засобів. Це пояснюється істотною питомою вагою власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та піднесенням показників прибутковості операційної діяльності протягом 2024 року. Фактично, це засвідчує наявність міцного фінансового фундаменту для забезпечення усталеної роботи та подальшого розширення діяльності товариства.

Водночас, параметри, що стосуються миттєвої платоспроможності та економності витрат, утримуються на помірному рівні. Це сигналізує про

існуючий простір для вдосконалення адміністрування оборотних коштів та раціоналізації витратної бази. Дещо слабші показники у цих площинах здатні чинити стримуючий вплив на конкурентні переваги фірми у ситуації загострення ринкової боротьби та удорожчання вхідних ресурсів виробництва.

Підсумовуючи, інструмент багатокутника конкурентоспроможності надав змогу всебічно визначити як переваги, так і зони ризику у функціонуванні підприємства, а також підтвердив попередні висновки, зроблені під час фінансово-економічного дослідження. Отримані дані свідчать про наявність у організації значного заділу для посилення своєї конкурентної позиції, якщо будуть впроваджені управлінські кроки з акцентом на підвищення раціональності використання ресурсів та зменшення операційних витрат.

Проте, реалізація цього виявленого потенціалу стане можливою лише за умови належного зважування факторів зовнішнього середовища та цілеспрямованого припасування бізнес-процесів до актуальних запитів ринку.З огляду на проведену діагностику фінансового стану та виявлені можливості зовнішнього середовища, стратегічними орієнтирами зміцнення конкурентних позицій підприємства визначено:

1. Оцифрування виробничого процесу (запровадження методик точного рільництва та розумного нагляду, що дасть змогу перетворити технологічні новинки на тривалу перевагу над конкурентами).

2. Реорганізація структури витрат (зміна фокусу з простого фіксування витрат на проактивне керування собівартістю шляхом ліквідації марнотратства ресурсів і мінімізації впливу людських помилок).

3. Зміцнення нагляду за діяльністю (оновлення управлінських механізмів для забезпечення об'єктивних даних щодо стану аграрних угідь та експлуатації обладнання в режимі реального часу).

4. Збільшення інвестиційної спроможності (залучення власних коштів і механізмів державної підтримки для модернізації систем управління, що відкриє шлях на нові ринки завдяки більш конкурентоспроможній вартості виробленої продукції).

Встановлені орієнтири окреслюють потребу у зміні парадигми управління конкурентоспроможністю: від усталених практик до новітніх, що буде докладно аргументовано у третій частині цього дослідження.

Таким чином, підприємство «Україна» Миколаївської області володіє значним потенціалом для укріплення своєї позиції на ринку. Проте аби він став реальністю, потрібні сфокусовані управлінські кроки, націлені на оптимізацію задіяння наявних ресурсів, зменшення впливу загроз із зовнішнього середовища та створення непохитних переваг над конкурентами.

Знайдені недоліки та зроблені узагальнення лягають у фундамент для створення практичних порад, спрямованих на нарощування конкурентоздатності СПрАТ «Україна» у Миколаївському регіоні.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У теперішній час проблема нарощування спроможності аграрних фірм до конкуренції стає надзвичайно важливою, оскільки діяльність господарюючих суб'єктів відбувається на тлі загострення суперництва, збройних конфліктів, непевності ринкової атмосфери, збільшення витрат виробництва та посиленого тиску зовнішніх економічних та кліматичних умов. За цих обставин спроможність суб'єкта господарювання створювати та зберігати свої переваги над конкурентами стає ключовим елементом його незмінного зростання та продуктивної роботи [26].

Підкреслимо, що конкурентна спроможність аграрної установи залежить не виключно від обсягу її забезпеченості ресурсами чи вимірів виробництва, але й від уміння управлінської системи оперативно відгукуватися на зміни попиту на ринку, зменшувати потенційні небезпеки та гарантувати стабільне фінансове просування на тривалий термін. З огляду на це, надзвичайної ваги набуває вдосконалення методів управління, націлених на поліпшення ефективності залучення ресурсів, приведення до оптимального стану організаційної побудови та розробку управлінської моделі з орієнтацією на стратегію, особливо у часи воєнних дій [27].

Результати проведеного у попередніх розділах дослідження теоретичних засад та комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності СПрАТ «Україна» дозволяють констатувати, що підприємство зберігає статус фінансово стійкого та прибуткового суб’єкта господарювання з позитивною динамікою розвитку. Водночас ідентифіковані проблемні аспекти та виявлені обмеження щодо повної реалізації конкурентного потенціалу в умовах нестабільної ринкової кон’юнктури обґрунтовують необхідність переходу до прикладного етапу роботи. Об’єктивна потреба у зміцненні ринкових позицій господарства зумовлює розробку конкретних практичних рекомендацій, спрямованих на

вдосконалення системи управління його конкурентоспроможністю шляхом впровадження інноваційних та організаційних заходів.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє ідентифікувати низку критичних факторів, що обмежують реалізацію конкурентного потенціалу СПрАТ «Україна». Ключовою проблемою залишається нестабільність фінансових результатів, яка, попри успішний 2024 рік, у ретроспективі свідчить про надмірну вразливість підприємства до коливань ринкових цін та витратної складової. Зростання частки необоротних активів у структурі балансу актуалізує питання підвищення їх віддачі, що можливо лише за умови забезпечення максимального завантаження технічного парку та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Значним дестабілізуючим елементом є надмірна концентрація виробництва на вирощуванні звичних культур, що не супроводжується достатньою диверсифікацією та глибокою переробкою. В умовах складної ринкової обстановки та погодних загроз, характерних для Миколаївської області, такий підхід вимагає змін, спрямованих на реалізацію стратегії скорочення витрат через технологічне осучаснення. Ключовим пріоритетом для керівництва є зміна моделі, коли ресурси використовуються екстенсивно, на лад точного контролю над витратами, що досягається через інтеграцію сучасних цифрових засобів для планування та миттєвого спостереження за виробничими операціями [28].

Водночас компанія має вагомий внутрішній фундамент для здійснення якісного стрибка у своєму розвитку, а саме: великий земельний актив, значна фінансова незалежність завдяки власному капіталу, а також сформований людський ресурс. Поєднання цих потенційних джерел зі стратегічним напрямком технологічного оновлення прокладе шлях до створення непохитних конкурентних переваг на місцевому ринку. Для упорядкування виявлених негативних факторів та наявних сильних сторін підприємства результати проведеного аналізу були згруповані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Систематизація проблем та резервів зміцнення конкурентоспроможності СПрАТ «Україна» Миколаївської області

Сфери впливу	Виявлені проблеми та «вузькі місця»	Резерви та напрями покращення
Управління витратами	Висока собівартість продукції через неефективний контроль за використанням паливно-мастильних матеріалів (ПММ) та добрив.	Впровадження системи цифрового моніторингу та точного землеробства
Виробничо-технічна база	Зростання частки необоротних активів при недостатньому рівні їх інноваційного оновлення.	Технічне переоснащення енергонасиченою технікою для зниження питомих витрат на 1 га.
Фінансовий стан	Нестабільність прибутку в минулі періоди; залежність від ринкових коливань цін на зернові.	Оптимізація структури витрат для створення «запасу фінансової міцності».
Маркетингова діяльність	Низький рівень диверсифікації та відсутність глибокої доробки продукції.	Покращення якості передпродажної підготовки зерна (очистка, сушіння) для підвищення ціни реалізації.
Управлінський потенціал	Традиційні підходи до менеджменту без використання сучасних IT-інструментів аналітики.	Автоматизація управлінського обліку та оперативного планування.

Джерело: узагальнено автором на основі [29-31]

Резюмовані у Таблиці 3.1 відомості яскраво ілюструють скупчення головних негараздів СПрАТ «Україна» у сфері хисткого контролю за фінансовими видатками та невисокої продуктивності застосування активів, що потребують значних інвестицій. Водночас, висока частка власного капіталу (яка, згідно з Балансом за 2024 рік, перевищує 71% у загальній структурі пасивів) свідчить про наявність у розпорядженні компанії солідного внутрішнього фінансового резерву для проведення необхідних оновлень.

Отже, для перетворення виявленого потенціалу на міцні конкурентні переваги, у руслі визначеної стратегії фокусування на здешевленні продукції, першочерговим заходом має стати не просто заміна обладнання, а радикальна трансформація управлінських парадигм. Це вимагає впровадження просунутої інтелектуальної системи для супутникового нагляду та цифровізації обліку

ресурсів. Подібна інновація усуне дисбаланс інформації на рівні менеджменту, суттєво зменшить собівартість виробництва та піднесе операційні процеси до рівня оптимізованого адміністрування.

Варто також підкреслити, що у динамічному агросекторі рівень конкурентоспроможності досліджуваного агропідприємства прямо пропорційний якості ухвалених керівних рішень. Дослідження, проведене у другому розділі роботи, підтвердило, що незважаючи на прибутковість станом на 2024 рік, на підприємстві простежується розбіжність у даних між реальними польовими операціями та поточною управлінською звітністю. Це, своєю чергою, гальмує здатність керівництва оперативно реагувати на факти перевитрат або відхилення від встановлених технологічних норм.

Для посилення конкурентного статусу в межах обраної стратегії мінімізації витрат пропонується трансформація системи операційного менеджменту на основі впровадження інтелектуальної платформи контролю ресурсів. Ключовим завданням цього заходу є перехід від констатації витрат «постфактум» до управління в режимі реального часу.

Управлінська модель модернізації включає три вектори [32, 33]:

1. Об’єктивізація інформації для керування. Встановлення приладів GPS та датчиків рівня пального на транспортні засоби дає змогу керівництву збирати вихідні дані напряму з виробничого процесу, виключаючи вплив людських помилок. Формується так зване «єдине джерело достовірної інформації», завдяки якому очільник бачить фактичну віддачу від кожного оператора техніки та реальну витрату паливно-мастильних матеріалів.

2. Удосконалення циклу управління «Задум – Нагляд – Оцінка». Впровадження програмного комплексу автоматизує нагляд за виконанням агротехнологічних вимог (швидкісний режим агромашин, глибина обробки ґрунту, норми сівби). Результат управлінського впливу полягає у виявленні проблемних зон (часів неробництва, порожніх проїздів, несанкціонованих пауз) та їх оперативному виправленні.

3. Нагляд за ключовим ресурсом – земельним фондом. Застосування знімків із супутника, зроблених над полями, дає змогу адміністрації на відстані оцінювати стан рослинності, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо виваженого застосування мінеральних добрив, яке безпосередньо впливає на прибутковість майна компанії.

Зазначені вектори модернізації докорінно змінюють зміст щоденної роботи управлінського апарату СПрАТ «Україна». Перехід до автоматизованого збору даних дозволяє мінімізувати суб'єктивізм та посилити виконавчу дисципліну на всіх рівнях. Системні зміни в управлінському процесі, що виникають внаслідок впровадження інновацій, доцільно систематизувати у вигляді порівняльної характеристики функцій менеджменту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Трансформація управлінських функцій СПрАТ «Україна» внаслідок впровадження інновацій

Функція менеджменту	Традиційний підхід	Інноваційний підхід (проєктований)	Управлінська перевага
Планування	На основі узагальнених норм минулих періодів	Гнучке планування на основі точних даних про стан полів	Підвищення точності бюджетування витрат
Організація	Диспетчеризація через усні звіти та журнали	Автоматизована маршрутизація та контроль у реальному часі	Зниження логістичних витрат та простоїв
Контроль	Вибірковий, на основі паперових звітів	Суцільний, автоматизований, 24/7	Повне усунення нецільового використання ресурсів
Мотивація	За відпрацьований час (екстенсивна)	На основі якості виконаних робіт та економії ресурсів	Зростання продуктивності праці персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [34-36]

Впровадження даної моделі забезпечує формування такої важливої конкурентної переваги, як «управлінська прозорість». Для компанії це означає не лише пряму економію ресурсів (до 15% на ПММ), а й підвищення швидкості реакції менеджменту на ринкові виклики. Зменшення собівартості через

технологічну модернізацію дозволить підприємству утримувати цінову конкурентоспроможність навіть у періоди несприятливої кон'юнктури ринку.

Для цілісного розуміння взаємодії між технологічними інноваціями та управлінським апаратом, пропонується візуалізувати оновлену модель менеджменту підприємства. Вона відображає замкнений цикл: від автоматичного збору первинних даних у полі до прийняття стратегічних рішень керівництвом (рис. 3.1).

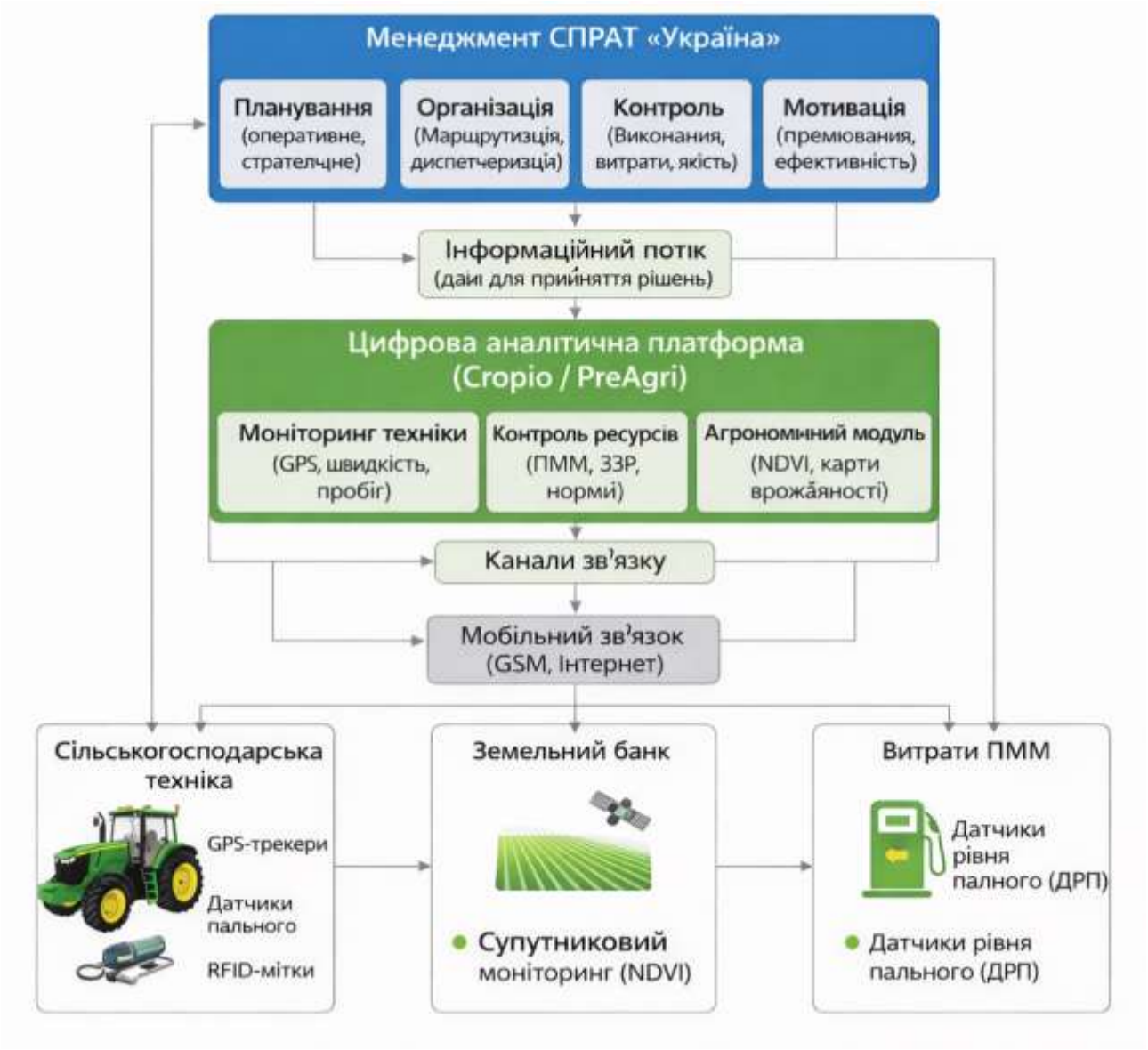


Рис. 3.1. Модель операційного управління конкурентоспроможністю СПрАТ «Україна» на основі цифрового моніторингу

Джерело: розроблено автором на основі [37-38]

Представлена на рисунку 3.1 модель демонструє, що цифровізація перетворює технічні дані на цінний управлінський ресурс. Це створює фундамент для реалізації фінансових планів та підвищення ефективності використання необоротних активів, що були проаналізовані у другому розділі.

Таким чином, запропонований захід є фундаментом для реалізації фінансових планів та підвищення ефективності використання необоротних активів, що були проаналізовані у другому розділі.

Проте для остаточного прийняття управлінського рішення необхідно трансформувати запропоновану модель у конкретні фінансові показники. В першу чергу це дозволить оцінити, наскільки швидко інвестиції в цифрову прозорість перетворяться на реальний прибуток підприємства.

Як підсумок, оцінка ефективності запропонованих заходів базується на концепції підвищення операційної ефективності через усунення інформаційних розривів у ланцюгу управління. Основним економічним результатом є не просто наявність інноваційного обладнання, а створення системи «прозорого менеджменту», яка дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати.

Для реалізації цього проєкту підприємству необхідно спрямувати 219,4 тис. грн інвестицій у цифрову інфраструктуру контролю. Враховуючи, що власний капітал підприємства у 2024 році становить 141,1 млн грн, такі витрати є фінансово необтяжливими (складають лише 0,15% від капіталу) і не створюють загрози фінансовій стійкості.

Економічний ефект від переходу на нову систему управління виникає завдяки трьом основним чинникам:

1. Ліквідація людського фактора в обліку ресурсів. Завдяки автоматизації збору даних про витрати ПММ очікується зниження собівартості реалізованої продукції на 1,5-2%. При обсязі витрат СПрАТ «Україна» це забезпечує економію понад 1,5 млн грн на рік.

2. Підвищення якості технологічного менеджменту. Онлайн-контроль за швидкістю та якістю польових робіт дозволяє уникнути технологічних порушень, що, за експертними оцінками, в агроменеджменті конвертується у

зростання врожайності на 5%. При поточному рівні чистого доходу (132,1 млн грн) це потенційно генерує додатково близько 6,6 млн грн виторгу.

3. Оптимізація управлінського циклу. Скорочення часу на збір та обробку інформації дозволяє менеджменту швидше реагувати на ринкові виклики, що мінімізує втрати від простоїв техніки.

Сумарний вплив зазначених чинників дозволяє спрогнозувати позитивні зміни ключових фінансових індикаторів діяльності підприємства. Для наочної оцінки потенційного зростання конкурентоспроможності проведемо зіставлення фактичних результатів 2024 року та очікуваних показників після реалізації запропонованих управлінських інновацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні показники фінансово-економічних результатів СПрАТ «Україна» після впровадження заходів

Показник	До впровадження (2024 р. факт)	Після впровадження (прогноз)	Відхилення (+/-)
Чистий дохід, тис. грн	132 143,0	138 750,0	+6 607,0
Собівартість продукції, тис. грн	97 182,0	95 238,0	-1 944,0
Чистий прибуток, тис. грн	17 637,0	25 810,0	+8 173,0
Рентабельність продажів, %	**13,35**	**18,60**	**+5,25**

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства.

Аналіз прогнозних даних таблиці 3.3 свідчить про високу економічну доцільність трансформації системи управління СПрАТ «Україна». Ключовим результатом реалізації запропонованих заходів є зростання рентабельності продажів на 5,25 відсоткових пункти, що дозволяє підприємству не лише покрити інвестиційні витрати протягом перших місяців експлуатації системи, а й сформувати додатковий фінансовий резерв у розмірі понад 8 млн грн чистого прибутку.

З управлінської точки зору, такий результат досягається завдяки переходу від «пасивного спостереження» до «активного контролю» над витратами.

Зниження собівартості реалізованої продукції на тлі зростання чистого доходу підтверджує, що обрана стратегія мінімізації витрат є ефективним інструментом зміцнення ринкових позицій. Це створює для підприємства так званий «запас фінансової міцності», що дозволяє утримувати стабільність навіть у разі можливого зниження ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

Водночас висока розрахункова ефективність не повинна створювати ілюзію безперешкодного впровадження інновацій. Професійний підхід до управління конкурентоспроможністю вимагає не лише прогнозування прибутків, а й критичної оцінки бар'єрів, які можуть перешкоджати досягненню цілей.

Отже, попри оптимістичні очікування щодо результативності, для успішного запровадження запропонованих кроків у СПрАТ «Україна» керівництву необхідно завчасно усвідомити та мінімізувати можливі загрози. Менеджерська оцінка виявляє три ключові категорії ризиків, які можуть проявитися під час імплементації системи електронного моніторингу [39]:

1. Ризик, пов'язаний із людським фактором (опір колективу). Це найбільш вірогідний сценарій для агробізнесу. Посилення нагляду за витратами паливно-мастильних матеріалів та фактичним відпрацьованим часом здатне спровокувати незадоволення серед операторів техніки та водіїв. Спосіб зниження цього ризику: створення прозорого механізму стимулювання, де частина ресурсів, які вдалося зекономити, буде спрямована на заохочення персоналу за належне дотримання технологічних регламентів.

2. Технологічний ризик. Існує загроза переривання обміну даними через слабке покриття мережею GSM у певних географічних зонах Миколаївщини або виходу з ладу сенсорних пристроїв. Спосіб зниження цього ризику: обрання постачальника, який пропонує розвинену технічну підтримку, а також забезпечення апаратурою, яка має функцію незалежного зберігання інформації (так званий «фаховий реєстратор»).

3. Адміністративний ризик. Можлива неготовність керівної ланки до ефективного опрацювання нової аналітичної інформації, яку надає програмне

забезпечення. Спосіб зниження цього ризику: організація обов'язкового тренінгу для фахівців агрономічної, інженерної служб та диспетчерів, а також забезпечення прямого зв’язку між даними системи та обліковою програмою підприємства.

Підсумовуючи, слід констатувати, що виявлені небезпеки є такими, що піддаються контролю, і вони зовсім не зменшують стратегічної важливості задуму. Інтеграція засобів цифрового керування дає змогу досягти ефекту синергії: компанія не обмежується придбанням лише апаратної чи програмної бази, а здійснює докорінну зміну менталітету ведення справ. Це дає змогу одночасно раціоналізувати застосування довгострокових ресурсів, відчутно покращити якість виконання завдань працівниками та наростити прибуток завдяки внутрішньому покращенню процесів.

На завершення варто підкреслити, що всі ці пропозиції складають комплексну відповідь на питання, як підприємство може збільшити свою конкурентоздатність. Вони ґрунтуються на раціональному задіянні наявних внутрішніх спроможностей компанії та формуванні такої системи управління, яка здатна гнучко реагувати на зміни у ситуації на сільськогосподарському ринку. Розрахунки, що стосуються фінансових результатів, підтверджують, що цей обраний шлях переходу до цифри є не просто технічною потребою, а й економічно обґрунтованим кроком задля гарантування стійкого зростання компанії у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, проведено аналіз практичних аспектів діяльності та обґрунтовано напрями підвищення ефективності менеджменту для стійкого розвитку СПрАТ «Україна» в умовах висококонкурентного аграрного середовища та ризиків воєнного стану. Основні висновки та рекомендації полягають у наступному:

1. Узагальнено теоретичну сутність управління конкурентоспроможністю на основі наукового огляду понятійного апарату. Визначено, що конкурентоспроможність аграрного підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно використовувати ресурсний потенціал (земельний, технічний, фінансовий) для досягнення лідерства за витратами або якістю продукції. Доведено, що в сучасних умовах модель управління конкурентоспроможністю повинна базуватися на цифровізації бізнес-процесів та мінімізації операційних втрат.

2. Фінансово-економічний стан СПрАТ «Україна» у 2022–2024 роках свідчить про високу автономність та фінансову незалежність підприємства, що підтверджується часткою власного капіталу на рівні 71%. Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка чистого доходу (зростання до 132,1 млн грн у 2024 р.) та чистого прибутку. Проте детальний аналіз необоротних активів виявив проблему зростання собівартості через «людський фактор» в обліку ресурсів та відсутність оперативного контролю за виконанням технологічних операцій, що створює приховані резерви для оптимізації.

3. Проведено оцінку позицій СПрАТ «Україна» на ринку та визначено, що підприємство утримує стабільні ринкові частки завдяки раціональному використанню земельного банку та високій якості продукції. Водночас встановлено, що подальше нарощування конкурентних переваг традиційними методами є вичерпаним. Аналіз показав, що в структурі витрат значну частку

займають пально-мастильні матеріали та технічне обслуговування, ефективність використання яких без впровадження автоматизованих систем контролю залишається недостатньою порівняно з лідерами галузі.

4. Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності, що полягають у впровадженні моделі «прозорого менеджменту» на основі GPS-моніторингу та супутникового аналізу посівів. Прогнозні розрахунки підтверджують, що реалізація цих заходів дозволить знизити собівартість продукції на 1,5–2% та підвищити врожайність на 5%. Сумарний економічний ефект очікується на рівні 8,1 млн грн додаткового прибутку на рік, що забезпечить зростання рентабельності продажів з 13,35% до 18,60% та зміцнить фінансову стійкість підприємства до зовнішніх ринкових коливань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поліщук В. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Scientific Progress & Innovations*, 2017, № 3. С.140-142.

2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. К. : КНЕУ, 2013. 779 с.

3. Шпичак О. М. Економічні аспекти формування конкурентоспроможності продукції АПК. *Вісник аграрної науки*. 2020. № 2. С. 14-22.

4. Саблук П. І. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора. *Економіка АПК.* 2021. № 4. С. 5-11.

5. Лупенко Ю. О. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України до 2030 року. К. : ННЦ «ІАЕ», 2022. 400 с.

6. Грановська Вікторія. Парадигма конкуренції та конкурентоспроможності аграрних підприємств. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/4173 (дата звернення 01.02.2026)

7. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

8. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : Типографія, 2009. 470 с.

9. Кваша С. М. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції на світових ринках. *Економіка АПК.* 2017. № 6. С. 12-18.

10. Нечипоренко В.В. Управління конкурентоспроможністю на аграрному ринку України. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6912/1/Нечипоренко%20В.В.%20Управління%20конкурентоспроможністю.pdf (дата звернення 05.02.2026)

11. Должанський М. В., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

12. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/60.pdf (дата звернення 07.02.2026)

13. Крючкова Ж. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та чинники впливу. Економіка та держава, 2017, № 12. С. 117-119.

14. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*, 2011, С. 12.

15. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України : монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2018. 528 с.

16. Олійник О. В. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств: монографія. Харків : ХНАУ, 2015. 320 с.

17. Шпичак О. М. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК.* 2020. № 4. С. 22-31.

18. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. К.: Наш Формат, 2020. 452 с.

19. Карнаушенко Алла. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/6419 (дата звернення 07.02.2026)

20. Токар К. С. Комплексна діагностика конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Наукові перспективи.* 2024. № 1 (43). С. 564-580.

21. Данько Ю. І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2016, 5-6: 76-80.

22. СПрАТ «Україна»: Установчі документи. URL: https://sprat-ukraina.com.ua/?page_id=2 (дата звернення 20.02.2026)

23. СПрАТ «Україна»: Про підприємство. URL: https://sprat-ukraina.com.ua (дата звернення 20.02.2026)

24. Українське бюро кредитних історій. СПрАТ «Україна». URL: https://edrpou.ubki.ua/en/00429157 (дата звернення 23.02.2026)

25. СПрАТ «Україна»: Інформація. URL: https://sprat-ukraina.com.ua/?page_id=167 (дата звернення 25.02.2026)

26. Красноруцький О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємств АПК. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 201. С. 13-24.

27. Шубович Т. А. Система управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Університетські наукові записки*, 2012, № 3. С. 529-534.

28. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024, № 19. С. 114-121.

29. Мартіянова М. П., Статівка К. О. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16549/1/Мартиянова%2CСтативка_статья_Розробка%20заход_в%20щодо%20п_двищення%20конкурентоспроможност_.pdf (дата звернення 04.03.2026)

30. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/1023 (дата звернення 20.03.2026)

31. Токар К. С. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах маркетингу. *Наука і техніка сьогодні. 2023. № 14 (28). С. 394-308.*

32. Сологуб М. П. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК України. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*, 2013, № 4. С. 56-61.

33. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 2016, 21, Вип. 6. С. 99-102.

34. Ільїн В. Ю. Економічна ефективність виробництва аграрної продукції як фактор підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Ефективна економіка*, 2015. С. 1-5.

35. Жигулін О. А. Людино-центричний підхід в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 2018, 10. С. 57-63.

36. Васильєва Н. К. Інформаційні технології як складова підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*, 2012, 24. С. 3-7.

37. Латишев К. О.; Тягун В. Г. Стратегічна модель маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018, № 4. С. 93-98.

38. Яценко В. М., Яценко О. В. Стратегійний аналіз, економічна діагностика та оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*, 2015, № 2. С. 91-100.

39. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2020, № 4, Том 2. С. 42-51.

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунки показників рентабельності діяльності СПрАТ «Україна» Миколаївської області за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід, тис. грн	99 525	103 458	132 143
Чистий прибуток, тис. грн	7 135	2 035	17 637
Валовий прибуток, тис. грн	19 150	19 537	34 961
Операційний прибуток, тис. грн	7 824	2 336	21 538

2022 рік :

1. Рентабельність продажів

$$R_{\text{прод}} = \frac{7135}{99525} \times 100\% = 7{,}17$$

2. Валова рентабельність

$$R_{\text{вал}} = \frac{19150}{99525} \times 100\% = 19{,}24$$

3. Операційна рентабельність

$$R_{\text{опер}} = \frac{7824}{99525} \times 100\% = 7{,}86$$

2023 рік :

1. Рентабельність продажів

$$R_{\text{прод}} = \frac{2035}{103458} \times 100\% = 1{,}97$$

2. Валова рентабельність

$$R_{\text{вал}} = \frac{19537}{103458} \times 100\% = 18{,}88$$

3. Операційна рентабельність

$$R_{\text{опер}} = \frac{2336}{103458} \times 100\% = 2{,}26$$

2024 рік :

1. Рентабельність продажів

$$R_{\text{прод}} = \frac{17\,637}{132143} \times 100\% = 13{,}35$$

2. Валова рентабельність

$$R_{\text{вал}} = \frac{34961}{132143} \times 100\% = 26{,}45$$

3. Операційна рентабельність

$$R_{\text{опер}} = \frac{21538}{132143} \times 100\% = 16{,}30$$

Додаток Б

Розрахунки показників ефективності діяльності СПрАТ «Україна» Миколаївської області

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток, тис. грн	7 135	2 035	17 637
Баланс, тис. грн	171 348	182 649	197 534
Власний капітал, тис. грн	132 879	140 014	141 064
Необоротні активи, тис. грн	55 714	60 200	75 792
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	99 525	103 458	132 143

1. Розрахунок рентабельності активів (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100\%$$

2022 рік

$$ROA_{2022} = \frac{7\,135}{171\,348} \times 100 = 4{,}16\%$$

2023 рік

$$ROA_{2023} = \frac{2\,035}{182\,649} \times 100 = 1{,}11\%$$

2024 рік

$$ROA_{2024} = \frac{17\,637}{197\,534} \times 100 = 8{,}93\%$$

Відхилення 2024 р. до 2022 р.

$$8{,}93 - 4{,}16 = +4{,}77\ \%$$

2. Розрахунок рентабельності власного капіталу (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \times 100\%$$

2022 рік

$$ROE_{2022} = \frac{7\,135}{132\,879} \times 100 = 5{,}37\%$$

2023 рік

$$ROE_{2023} = \frac{2\,035}{140\,014} \times 100 = 1{,}45\%$$

2024 рік

$$ROE_{2024} = \frac{17\,637}{141\,064} \times 100 = 12{,}50\%$$

Відхилення 2024 р. до 2022 р.

$$12{,}50 - 5{,}37 = +7{,}13\ \%$$

3. Розрахунок фондовіддачі

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість необоротних активів}}$$

2022 рік

$$\text{ФВ}_{2022} = \frac{99\,525}{55\,714} = 1{,}79 \text{ грн}$$

2023 рік

$$\text{ФВ}_{2023} = \frac{103\,458}{60\,200} = 1{,}72 \text{ грн}$$

2024 рік

$$\text{ФВ}_{2024} = \frac{132\,143}{75\,792} = 1{,}74 \text{ грн}$$

Відхилення 2024 р. до 2022 р.

$$1{,}74 - 1{,}79 = -0{,}05 \text{ грн}$$