

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Марії ГОРУН

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Чудова Ідея»
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Горун М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі з'ясовано дефініцію поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», методологія аналізу управління конкурентоспроможністю фермерських господарств та світовий досвід управління механізмом конкурентоспроможності аграрного підприємства. У другому розділі проаналізовано управління конкурентоспроможністю підприємства ФГ «Дідушицьке» та запропоновано інструменти її підвищення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрний ринок, військова агресія, бренд.

ANNOTATION

Horun M. Management of enterprise competitiveness. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, the definition of the concept of «management of the competitiveness of the enterprise», the methodology of the analysis of the management of the competitiveness of farms and the world experience of the management of the mechanisms of the competitiveness of the agricultural enterprise are clarified. In the second chapter, the management of the competitiveness of the Didushytske FG enterprise was analyzed and tools for its improvement were proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: competitiveness, agricultural market, military aggression, brand.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ		6
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1.	Дефініція поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».....	6
1.2.	Методологія аналізу управління конкурентоспроможністю фермерських господарств...	10
1.3.	Світовий досвід управління механізмами конкурентоспроможності аграрного підприємства.....	13
	Висновки до першого розділу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ	УПРАВЛІННЯ	
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО	
	ГОСПОДАРСТВА «ДІДУШИЦЬКЕ»	17
2.1.	Загальна характеристика господарства.....	17
2.2.	Аналіз фінансово-господарської діяльності господарства.....	21
2.3.	Аналіз управління конкурентоспроможністю господарства.....	28
2.4.	Брендинг як інструмент підвищення управління конкурентоспроможністю господарства.....	36
	Висновки до другого розділу	40
ВИСНОВКИ		41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		44

У період війни забезпечення економічного фронту країни є ключовим завданням сучасних підприємств. Незважаючи на втрати яких зазнала економіка, бізнес повинен працювати за будь-яких умов. Трансформація підприємств під зміни, які відбулись у зовнішньому та внутрішньому середовищі сприятиме їхньому розвитку та забезпечить швидший вихід країни з економічної кризи. І власне, управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує їхню економічну безпеку та є ключовим фактором успіху бізнесу. Управління конкурентоспроможністю надає підприємству можливості покращити фінансовий стан та зміцнити конкуруючі позиції не тільки на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому.

Не дивлячись на численні доробки щодо питань управління конкурентоспроможністю підприємства, питання її проблем управління потребують продовження наукових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства та пошук шляхів її покращення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи поставлені такі *завдання*:

- з'ясувати дефініцію поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»;
- визначити методологію аналізу управління конкурентоспроможністю фермерських господарств;
- проаналізувати світовий досвід управління механізмами конкурентоспроможності аграрного підприємства;
- здійснити загальну характеристику та аналіз фінансово-господарської діяльності господарства;
- проаналізувати управління конкурентоспроможністю господарства;
- запропонувати інструменти підвищення управління конкурентоспроможністю господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в загальній структурі управління господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичні дослідження здійснювались за допомогою методів узагальнення, аналізу, синтезу, абстрагування, систематизації, групування, логічного узагальнення. Наочне подання аналітичних даних – методи схематичного та графічного зображення; аналіз системи конкурентоспроможності господарства – PEST-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності, конкурентоспроможність продукції.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є наукові праці дослідників з питань управління конкурентоспроможністю підприємства, звітна документація ФГ «Дідушицьке».

Апробація результатів. Горун М. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства на основі маркетингового підходу. *Студентські наукові дискусії поза форматом: матеріали X Міжнародної наукової конференції* (м. Івано-Франківськ, 19 квітня 2023 року). Івано-Франківськ. Редакційно-видавничий відділ ЗВО «Університет Короля Данила». 2023. С. 39-42.

Структура роботи. У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне дослідження дефініції поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства, її методології аналізу та світовий досвід управління механізмами конкурентоспроможності аграрного підприємства. Проаналізовано управління конкурентоспроможністю ФГ «Дідушицьке» та запропоновано інструменти її підвищення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 13 рисунків, 12 таблиць, список використаних джерел 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Дефініція поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Раціональне використання інструментів управління конкурентоспроможністю дає можливість підприємству своєчасно та гнучко адаптуватись до змін зовнішнього середовища, при цьому не втрачати лідерські позиції в галузі. Завдяки ефективному управлінню конкурентоспроможністю підприємство займає стабільне конкурентне становище та уникає від потенційних загроз недобросовісної конкуренції.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства розглядають у трьох аспектах [27, с.60]:

1) визначення конкурентоспроможності організації, що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність фірми, без згадки товару. Прихильники цього аспекту визначають конкурентоспроможність підприємства як дію комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища його життєдіяльності[с, с.60];

2) визначення, що базуються тільки на товарному складнику конкурентоспроможності. Так, І. І. Поліщук зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу [27, с.60];

3) визначення, що поєднують товар і виробничу діяльність. На думку Є. О. Діденко, конкурентоспроможність підприємства являє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послуги конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності [27, с.60].

В науковій економічній літературі виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [14, с.78]:

- перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;
- другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;
- третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі стають «законодавцями моди» у галузі;
- четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Як бачимо, визначення поняття та рівнів конкурентоспроможності кожен вчений розглядає з позиції власного бачення, але фактично вони не мають кардинально різних поглядів, а тільки підсилюють одне одного. Процес упровадження заходів, які спрямовані на забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства формують його конкурентоспроможність.

Узагальнення цих визначень дає можливість відокремити суттєві характеристики процесу управління конкурентоспроможності як наукової категорії, що відображено у табл. 1.1 [27, с.60].

Таблиця 1. 1

Наукові підходи до визначення змісту управління конкурентоспроможністю підприємства [27, с.61]

Автор	Визначення
О. В. Архіпова [2]	Реальна та потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проєктувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари конкурентів.

Продовж. табл. 1.1

В. В. Гончар [5]	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає).
Є. О. Діденко [9]	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
О. І. Драган [10]	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
І. П. Петровська, А. О. Носов [23]	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому.
І. І. Поліщук, Н. В. Гудима [6]	Формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільно потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.

Процес формування управління конкурентоспроможністю підприємства приймається управлінцями вищого рівня, які володіють всебічною та об'єктивною інформацією про стан та зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, і повинен відповідати плану стратегічного розвитку підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких

економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [14, с.80].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі таких базових принципів [14, с.81]:

- єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю;
- системності управління;
- наукової обґрунтованості управління;
- ранжування об'єктів управління за їх важливістю;
- багатоваріантності;
- збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- ринкової орієнтації;
- гнучкості.

Здійснюючи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно дотримуватись стратегії управління конкурентоспроможністю, яка повинна відповідати цілі та місії діяльності підприємства.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб реалізації місії підприємства, що являє собою сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища [14, с.83].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в кілька послідовних етапів [1, с.47]:

1) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їхньої значимості;

2) групування чинників, аналіз внутрішньо-групових і між-групових взаємозв'язків;

3) оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

4) прогнозування змін включених у модель чинників у зв'язку із можливими змінами, умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

6) з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;

7) розроблення комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності;

8) оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;

9) вибір критерію ефективності заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства;

10) визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;

11) прийняття відповідних управлінських рішень [1, с.47].

1.2. Методологія аналізу управління конкурентоспроможністю фермерських господарств

Складовою загального управління фермерських господарств є збільшення рівня конкурентоспроможності. Застосування сучасних та актуальних методів оцінки управління конкурентоспроможністю фермерських господарств забезпечить їм збільшення прибутковості та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

При виборі методів оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю фермерського господарства важливо враховувати безпосередньо особливості конкурентоспроможності господарства та конкурентоспроможності продукції, які не лише суттєво відрізняються, а й значно впливають на результати оцінки, що не завжди враховується (оцінка

конкурентоспроможності продукції може дати лише непряму та одномоментну характеристику фермерського господарства; конкурентоспроможність продукції розглядається стосовно кожного її виду, а конкурентоспроможність фермерського господарства повинна охоплювати весь перелік виробленої продукції, ефективність збуту та просування всієї продукції) [26, с.56].

Для фермерських господарств важливу роль відіграє саме достовірність аналізу, повноти та доцільності методів оцінки конкурентоспроможності, бо на результатах їхнього аналізу будуть прийняті відповідні управлінські рішення.

В науковій економічній літературі виділяють наступні методи оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства [26, с.57]:

- графічні методи – ґрунтуються на «багатокутнику конкурентоспроможності» або «радіальній діаграмі конкурентоспроможності»
- матричні методи цільового ринку – базуються на використанні матриць – таблиць, впорядкованих рядками та стовпцями елементів. Дозволяють провести аналіз окремих аспектів діяльності фермерського господарства, середовища функціонування, ринкової позиції та визначити основні напрямки розвитку;
- індексні методи – передбачають поетапну реалізацію. Базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера або ретроспективні показники оцінюваного підприємства;
- аналітичні методи – базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними;
- методи на основі визначення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- комплексні методи – орієнтовані на аналіз всього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства.

Аналіз більшості методик оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства дозволяє зробити висновок про їх переважний акцент на виявлення індикаторів, що визначають конкурентоспроможність фермерського господарства, та використання якомога більшої кількості різних, в основному кількісних показників [26, с.57].

Розглянемо в табл.1.2 більш детальніше групи методів оцінювання конкурентоспроможності фермерського господарства.

Таблиця 1.2

**Група методів оцінювання конкурентоспроможності
фермерського господарства [28]**

Група методів	Методи
Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
Матричні	Матриця БКГ, матриця PIMS, матриця Мак Кінсі
Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції
Аналітичні	Карти стратегічних груп, самооцінка
Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
Методи на основі визначення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств	Методи прогнозування фінансового стану, метод LOTS

Застосування будь-якого виду методу оцінки конкурентоспроможності фермерського господарства має позитивний вплив на його діяльність у поєднанні їхнього синергійного взаємозв'язку.

До найбільш основних недоліків методів оцінювання конкурентоспроможності фермерського господарства відносять [26, с.58]:

– кожен з методів оцінювання має свої обмеження, переваги та недоліки, що зводиться інколи до суб'єктивності та умовності оцінки і впливає на результат оцінювання, а в подальшому і на прийнятті на підставі оцінки управлінського рішення;

- складності створення вичерпного переліку факторів для аналізу, через що кожен з методів оцінювання має, як правило, свій власний, спеціальний, унікальний набір факторів, аналізованих змінних та показників;
- неможливість порівняння з підприємствами-конкурентами через їх постійну диверсифікацію, нечітке визначення меж того чи іншого ринку;
- в процесі оцінювання оцінювачами, як правило, використовується такий інструментарій як складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок.

1.3. Світовий досвід управління механізмами конкурентоспроможності аграрного підприємства

Враховуючи стрімкий розвиток світових глобалізаційних процесів, економічні наслідки від карантинних обмежень викликаних пандемією COVID-19 та введенням військового стану в Україні 24 лютого 2022 року, українським аграріям необхідно зважати на успішні механізми забезпечення управлінням конкурентоспроможністю європейських аграрних підприємств.

Передовий закордонний досвід свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим, можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів, і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але і на підприємства, підприємство і навіть країну [15, с.104].

У 2020 року Всесвітній економічний форум представив до уваги світової спільноти Звіт про глобальну конкурентоспроможність за 2019 рік, в якому через десять років після фінансової кризи продемонстровано, що введення центральними банками майже 10 трлн дол. у світову економіку посприяло підвищенню продуктивності інвестицій [5, с.89]. Згідно даних Звіту у 2019 році Глобальний рейтинг конкурентоспроможності очолив Сінгапур, на другому місці США, на третьому – Гонконг, а половина із двадцяти най-

конкурентоспроможніших країн розташовані в Європі, що свідчить про високий рівень розвитку цього регіону [5, с.90].

Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаюча здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Для України США є прикладом лібералізованої економіки [15, с.104].

США для утримання провідних позицій використовує такі механізми [15, с.104]:

- функціонування значної кількості «мозкових центрів» (дослідницьких установ) на національному рівні або при окремих галузевих асоціаціях;
- підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом запрошення іноземних викладачів та студентів;
- проведення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили; захист прав власності, зокрема інтелектуальної; підвищення гнучкості ринку праці (наприклад, у США середній робітник за своє життя змінює місце проживання набагато частіше, ніж в Україні);
- поліпшення функціонування ринку капіталу;
- лібералізація продуктового ринку;
- застосування системи моніторингу досягнення якісних і кількісних показників.

Також, через ефективне державне регулювання, у США немає можливості утворювати великі корпорації, як це практикується в європейських країнах чи країнах Сходу.

У Японії діяла система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США. Але японці винайшли новий механізм контролю: контрольний пакет не надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими компаніями [15, с.104]. Таким чином сформувалася система

перехресного володіння. Вона ускладнює недружнє поглинання і робить менеджмент більш консервативним та обережним [15, с.104].

Конкурентоспроможність підприємств Японії такими особливостями системи її управління: орієнтацією на виробництво продукції з високою якістю, ніж у інших країнах, бідних на сировинні й енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охопленням комплексною системою управління конкурентоспроможності всієї діяльності підприємств [15, с.105]. Особливістю систем управління конкурентоспроможності Японії є орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виготовлення й усунення [15, с.105].

Великий вплив на конкурентоспроможність підприємств Швеції має інтенсивність наукових досліджень і розробок у шведському промисловому секторі, які є одними з найвищих у світі. Великий вплив в управління конкурентоспроможністю підприємств Швеції має податкова політика. Основними видами податків на сьогодні у Швеції є прибутковий податок з громадян і підприємств, податок на майно, акцизи і збори. Податком на прибуток компаній обкладаються акціонерні товариства, кооперативи й іноземні компанії. Сума податку на прибуток складає 28% [15, с.106].

Податком на додану вартість обкладаються операції з продажу товарів і послуг, здійснювані в комерційних цілях на території Швеції. Стандартна ставка ПДВ становить 25% [15, с.106].

Як бачимо, кожна з країн має свої індивідуальні особливості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, їхнє гармонійне впровадження призводить діяльність їхніх підприємств до процвітання.

Висновки до 1 розділу

Ключовим фактором успіху будь-якого підприємства в сучасному конкурентному середовищі полягає не тільки від кількісного виробництва, а й від раціонального управління. Використання сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує йому досягнення основної мети, задовільнити потреби споживачів і утримати стійкі конкуруючі позиції на ринку. Серед наукової спільноти визначення немає універсального визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства повинне базуватись на базових принципах та реалізується в декілька послідовних етапів.

Здійснюючи управління конкурентоспроможністю підприємства керівники повинні проводити всебічне та повне його оцінювання, яке повинно вказати на недоліки в системі управління та визначити інструменти для їхнього усунення. Залежно від виду діяльності підприємствам варто використовувати саме такі методи оцінювання конкурентоспроможності, які б були найбільш доцільними для особливості галузі.

Методи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є інструментом, що забезпечує досягнення ними високого рівня конкурентоспроможності в аграрному ринку. Не можна сказати, що серед різноманітності методів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є один універсальний, який буде актуальним для всіх. Кожен із методів має свої особливості, переваги і недоліки, що спричиняють деякі обмежені можливості у практичній реалізації, і щоб досягнути максимального ефекту від їхнього використання фермерським господарствам потрібно використовувати поєднання кількох методів.

Зважаючи, що орієнтир України спрямований на євроінтеграцію українським аграрним підприємствам варто модернізувати власну конкурентну політику, враховуючи досвід країн Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДІДУШИЦЬКЕ»

2.1. Загальна характеристика господарства

ФГ «Дідушицьке» – це сучасне українське аграрне підприємство, яке займається виробництвом продукції та рослинництва протягом 10 років. Основним видом діяльності ФГ «Дідушицьке» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур та розведення великої рогатої худоби молочних порід [34]. ФГ «Дідушицьке» є складовою аграрного ринку України, який до військової агресії був активним експортером зерна (рис. 2.1).

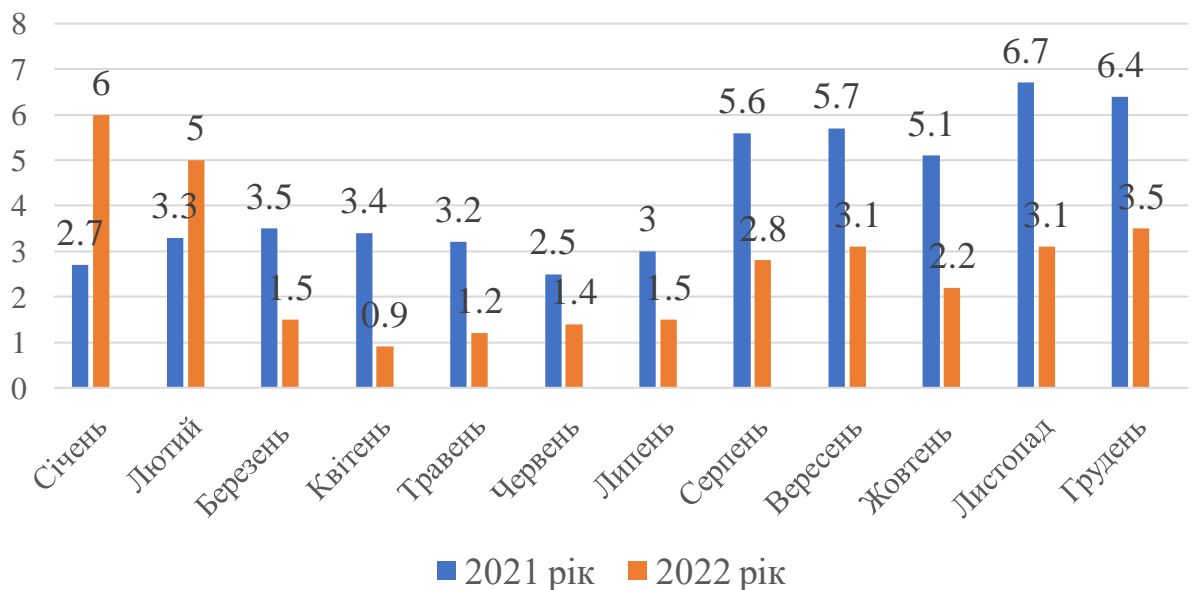


Рис. 2.1. Динаміка українського експорту зерна у 2021-2022 рр., млн тонн [3]

У своїй діяльності ФГ «Дідушицьке» дотримується чинних норм законодавства та правил добросовісної ринкової конкуренції. Специфікою діяльності ФГ «Дідушицьке» є те, що земельні ресурси виступають засосом виробництва, та ефективність їхнього використання впливає на його конкурентоздатність. Зважаючи на початок повномасштабної війни в Україні ФГ «Дідушицьке» функціонує в період загроз та реальних ризиків.

Місією господарства є забезпечення населення базовими продуктами, завдяки виробництву екологічно чистої продукції рослинництва та тваринництва. Гасло підкреслює місію діяльності ФГ «Дідушицьке» – «Сита родина – щаслива країна». У 2018 році ФГ «Дідушицьке» стало лауреатом конкурсу «Кращі аграрії» за високоякісну та конкурентоздатну товарну продукцію.

У своїй діяльності ФГ «Дідушицьке» дотримується певних принципів:

- відповідальності;
- виробництво безпечної та екологічної продукції;
- якість понад усе;
- раціональність використання земельних ресурсів.

Варто відзначити, що до початку війни частина продукції ФГ «Дідушицьке» була часткою в експорті продукції агропромислового комплексу України (рис. 2.2).

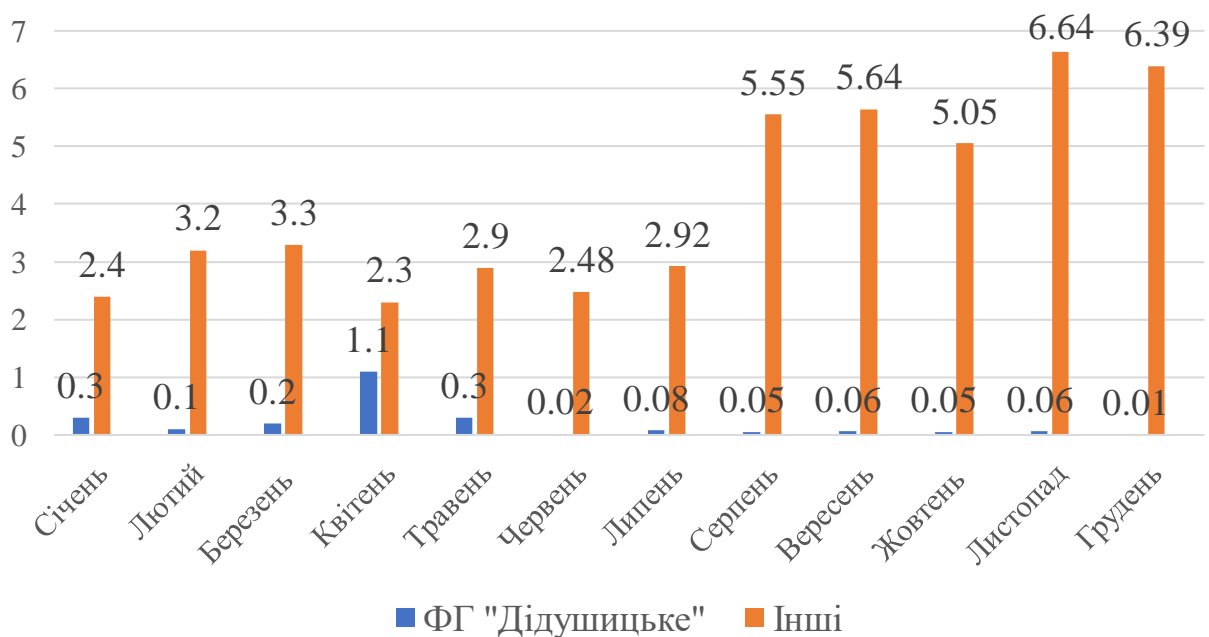


Рис. 2.2. Динаміка українського експорту зерна ФГ «Дідушицьке» у розрізі загального експорту з України 2022 рр., млн тонн [34]

Основними чинниками, що вплинули на усю систему функціонування ФГ «Дідушицьке» є запровадження правового режиму воєнного стану, блокада морських портів України, зростання цін на паливо та перебої з

електропостачанням, і як наслідок господарству різко прийшлося змінювати управління власною конкурентоспроможністю, щоб залишатись «на плаву».

Через вплив глобальних факторів ФГ «Дідушицьке» було змушене розпочати партнерство з кредитною спілкою «Вигода», яка надала позику в сумі 600 тис. грн., щоб господарство змогло забезпечити безперебійне функціонування та модернізувати сільськогосподарську техніку.

Організаційна структура ФГ «Дідушицьке» належить до лінійно-функціонального типу. Основною рушійною силою управління ФГ «Дідушицьке» є директор. Директорові підпорядковуються керівники всіх відділів, а їм підпорядкований персонал відділів. На рис. 2.3. покажемо організаційну структуру управління ФГ «Дідушицьке».

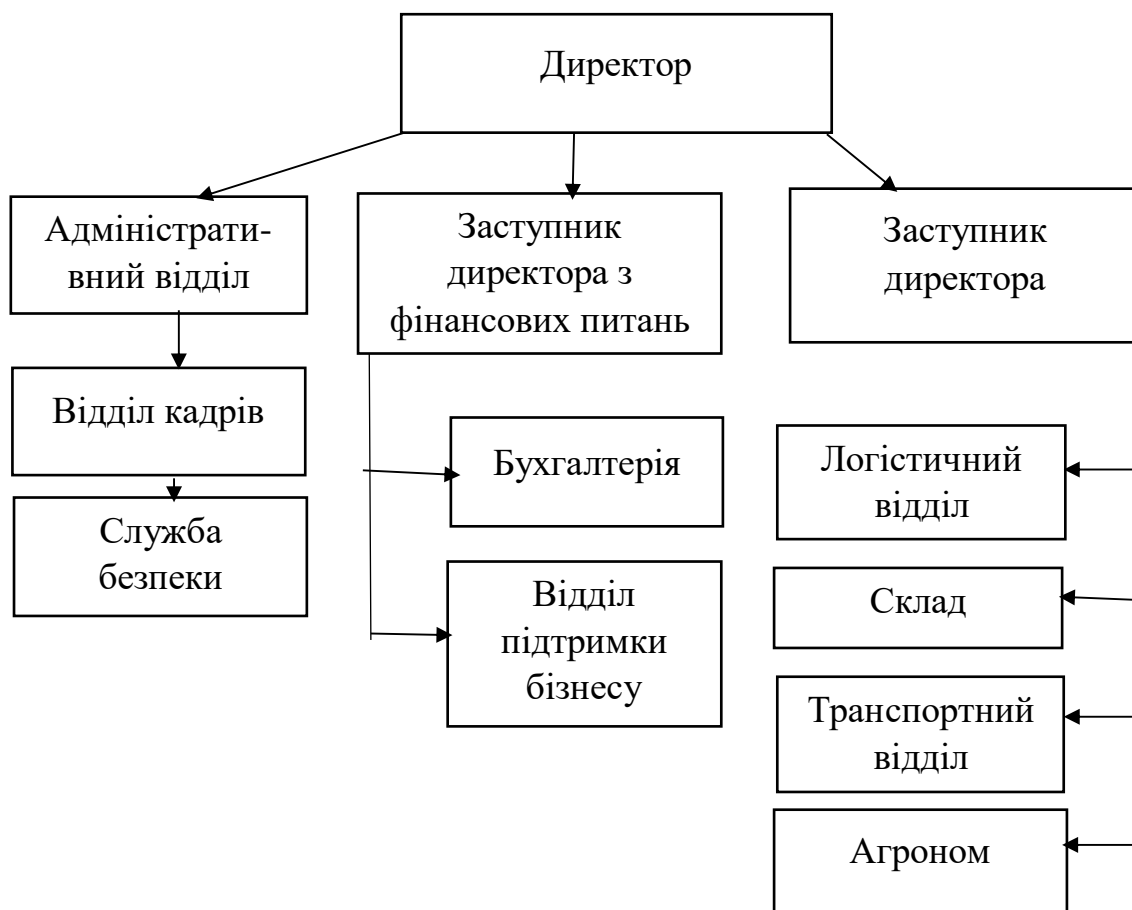


Рис. 2.3. Організаційна структура ФГ «Дідушицьке»

Основними конкурентами ФГ «Дідушицьке» на аграрному ринку в Львівській області є: ФГ «Меленевича»; МПШ «Обрій»; ТОВ «Транс-Інвест Агро»; ТОВ «Акріс Захід» (рис. 2. 4).

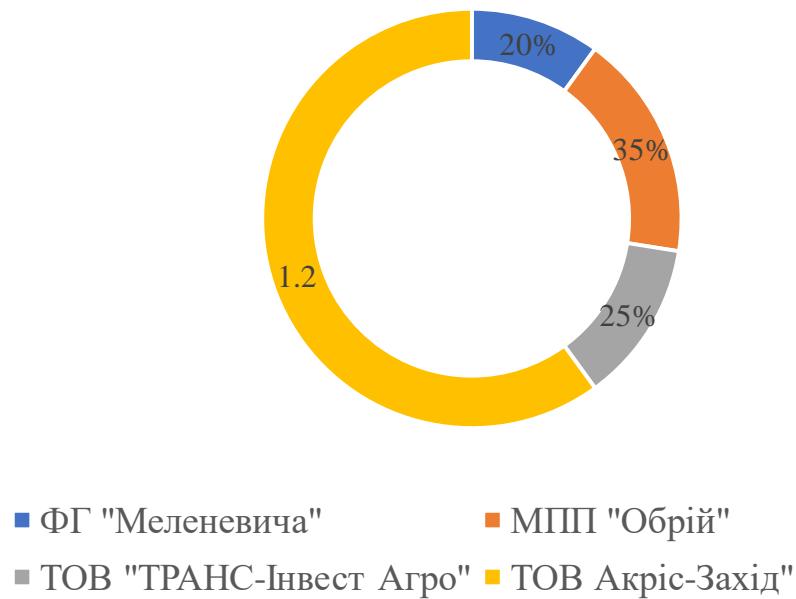


Рис. 2. 4. Основні конкуренти ФГ «Дідушицьке»

ФГ «Дідушицьке» займається вирощуванням продукції рослинництва та тваринництва. Значну перевагу складає продукція рослинництва – 80%, а тільки 20% продукція тваринництва (рис. 2. 5).

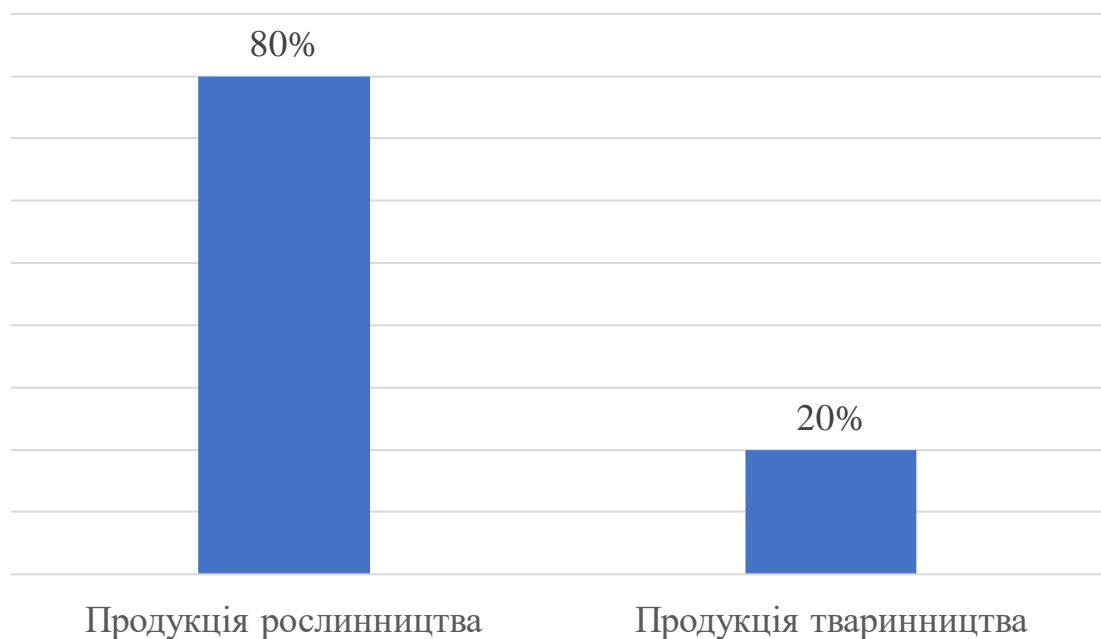


Рис. 2. 5. Структура асортименту ФГ «Дідушицьке»

Варто зазначити, що у ФГ «Дідушицьке» виробляючи продукцію рослинництва чітко дотримуються умов сівозмін необхідних для її виготовлення.

Серед продукції рослинництва основна частка належить зернобобовим культурам ФГ «Дідушицьке» (рис. 2.6).

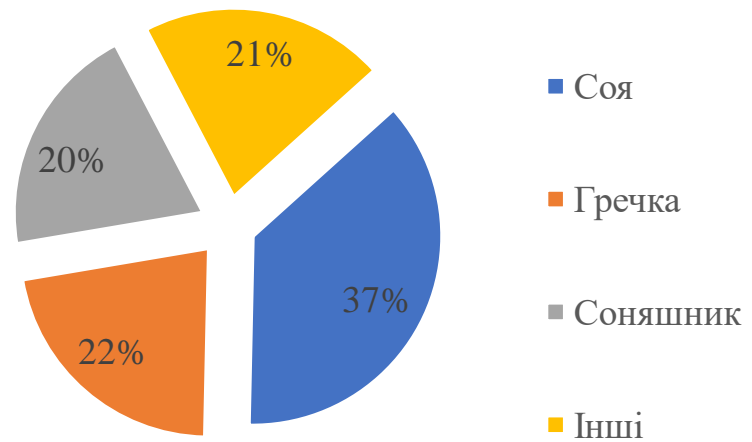


Рис. 2.6. Структура сівозмін у ФГ «Дідушицьке»

Спостерігаємо, що соя та гречка є лідерами у вирощуванні серед продукції рослинництва ФГ «Дідушицьке».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності господарства

Господарська діяльність ФГ «Дідушицьке» є специфічною, адже виробничими ресурсами виступають земельні ресурси. Розглянемо площу земельного фонду ФГ «Дідушицьке» протягом 2020-2022 років (рис. 2.7).

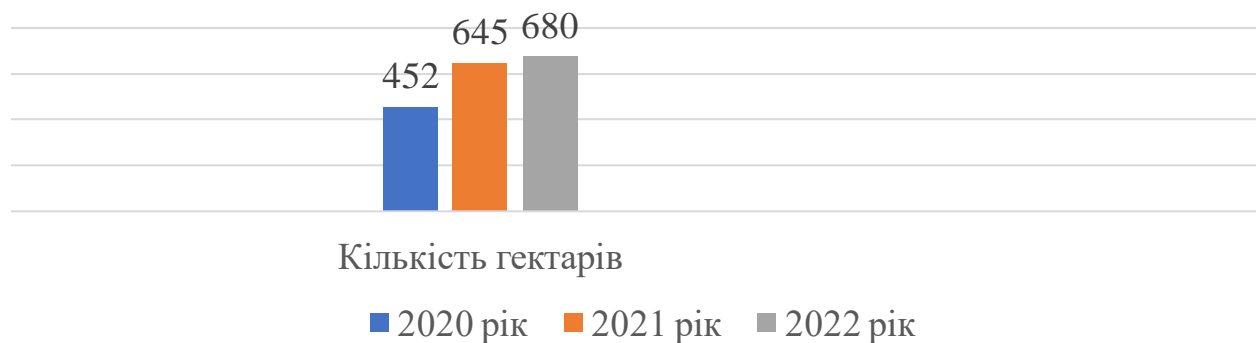


Рис. 2.7. Площа земельного фонду ФГ «Дідушицьке» протягом 2020-2022 років

Як бачимо, кількість гектарів ФГ «Дідушицьке» протягом аналізованого періоду зростала, так у 2022 році зросла на 66% порівнюючи з 2020 роком, та на 9% у порівнянні з 2021 роком, що є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо структуру сільськогосподарських угідь ФГ «Дідушицьке» на рис. 2.8.

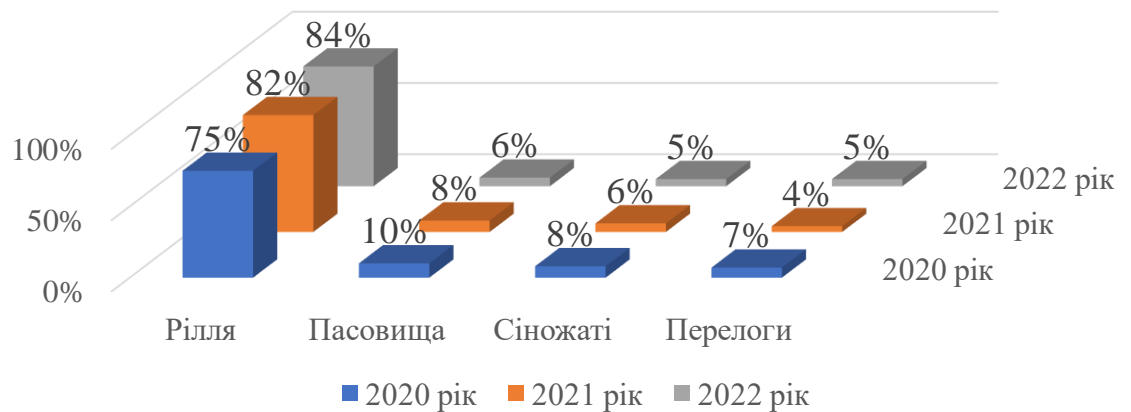


Рис. 2.8. Структура сільськогосподарських угідь ФГ «Дідушицьке»

З даних рис. 2.8. можна сказати, що рілля складає основну частку в загальній структурі сільськогосподарських угідь ФГ «Дідушицьке»: 2022 рік – 84%, 2021 рік – 82%, 2020 рік – 75%, решта складають пасовища, сіножаті та перелоги.

Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ФГ «Дідушицьке» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових показників діяльності ФГ «Дідушицьке»

Назва показника	Роки			Відхилення (+, -)		Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Загальний капітал, тис. грн.	6766 5	140440	91566	+23901	-48874	+35, 3	-34,8
2. Власний капітал, тис. грн.	695	10100	625	-70	-9475	-10	-93,8

Продовж. табл. 2.1

3. Вартість основних засобів, тис. грн.	1612 5	21220	30215	+14090	+8995	+86, 9	+42, 4
4. Середня кількість працівників, осіб	18	25	39	+21	+14	+116	+35, 9
5. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8155 88	744200	742225	-73363	-1975	-9	-0,26
6. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7452 25	672201	625200	-120025	- 47001	-16,1	-7
7. Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	8522 5	110102	125554	+40329	+1545 2	+47, 3	+14
8. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	645	11200	-1754	-2399	- 12954	-272	- 15,7
9. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	687	8725	-1965	-2652	- 10690	-286	- 22,5

Спостерігаємо, що розмір загального капіталу балансу ФГ «Дідушицьке» у 2022 році складав 91566 тис. грн., що на 48874 тис. грн. менше ніж у 2021 році та на 23901 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Як бачимо, присутня тенденція до зменшення, і суми власного капіталу ФГ «Дідушицьке», у 2022 році на 93,8% порівнюючи з попереднім роком та на 10% менше ніж у 2020 році. Середня

кількість працюючих фермерського господарства протягом аналізованого періоду збільшується: 2022 рік – 39 осіб, 2021 рік – 25 осіб, 2020 рік – 18 осіб, але не зважаючи на це продуктивність праці зменшується.

Дані таблиці вказують на зростання основних фондів ФГ «Дідушицьке», так у 2020 році зросли на 42,4% порівнюючи з 2021 роком та на 86,9% більше, ніж у 2020 році.

Негативну тенденцію мають аналіз економічних показників ФГ «Дідушицьке», в основному це викликано військовим вторгненням в Україну, коли аграрний ринок зазнав суттєвих втрат, і з блокуванням основних українських портів, які були елементами збутової та логістичної діяльності.

Так, у 2022 році ФГ «Дідушицьке» має збиток розміром -1965 тис. грн, а у 2020-2021 роках діяльність господарства була прибутковою. У 2021 році собівартість реалізованої продукції ФГ «Дідушицьке» була найбільшою, і складала 672201 тис. грн, і як наслідок – зменшився валовий прибуток та збиткова діяльність у 2022 році (рис. 2.9.).

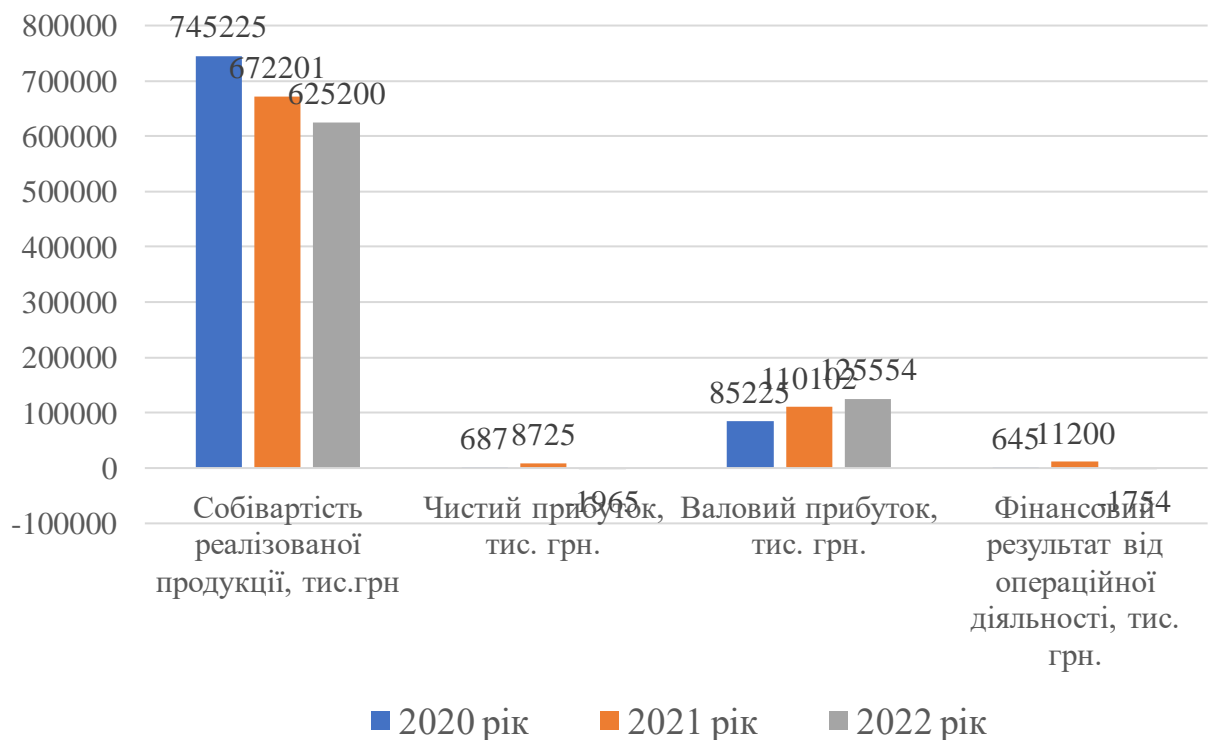


Рис. 2.9. Фінансові результати діяльності ФГ «Дідушицьке» за 2020-2022 рр.

Як бачимо, ФГ «Дідушицьке» має нестабільний розвиток, адже сума чистого прибутку та операційного прибутку були максимальні у 2021 році – 8725 тис. грн. та 11200 тис. грн. відповідно.

Доцільно буде здійснити аналіз собівартості одиниці реалізованої продукції ФГ «Дідушицьке» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Собівартість одиниці реалізованої продукції ФГ «Дідушицьке»
протягом 2020-2022 рр.**

Вид продукції	Роки			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Пшениця озима, грн/ц	480	555	602	25,4	8,5
2. Пшениця яра, грн/ц	490	525	595	21,4	13,3
3. Гречка, грн/ц	385	410	450	16,9	9,8
4. Соняшник, грн/ц	115	130	130	13	0
5. Соя, грн/ц	95	300	600	531	100
6. М'ясо на забій, грн/кг	80	80	85	6,2	6,2

Аналіз даних таблиці вказує про те, що собівартість одиниці кожного виду продукції ФГ «Дідушицьке» мав різну тенденцію: як до зменшення, так і до збільшення. Соя мала найкращі показники до збільшення у 2022 році на 100% порівняно з 2021 роком та на 531% більше, ніж у 2020 році. А м'ясо на забій мало найменші показники зростання.

Розглянемо ще динаміку цін реалізації одиниці продукції ФГ «Дідушицьке». Протягом аналізованого періоду динаміка цін реалізації продукції ФГ «Дідушицьке» має позитивну тенденцію, так ціна сої зросла втричі, і вказує, що господарству економічно вигідно її реалізовувати, однак потрібно враховувати зношуваність землі від вирощування сої (рис. 2.10).

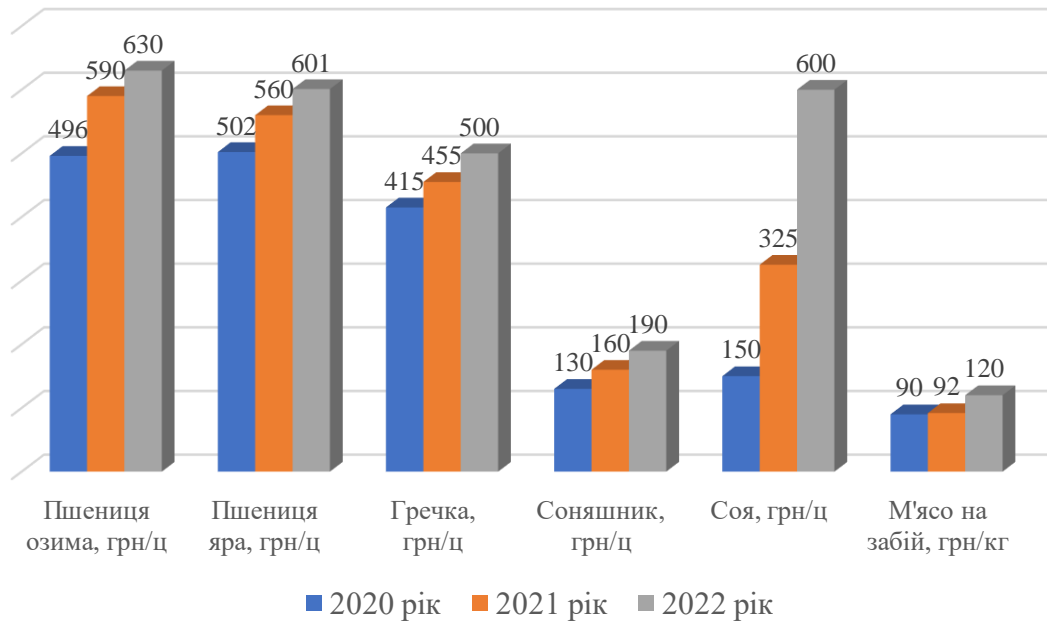


Рис. 2.10. Динаміка цін реалізації одиниці продукції
ФГ «Дідушицьке» за 2020-2022 рр.

Проведемо аналіз структури основних витрат на виробництво продукції ФГ «Дідушицьке» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура основних витрат на виробництво продукції
ФГ «Дідушицьке»**

Види витрат	Продукція рослинництва		Продукція тваринництва	
	2021	2022	2021	2022
1. Прямі витрати, тис. грн, в тому числі,:	271030,9	349098,8	103418,7	131645,8
- насіння на посадковий матеріал, тис. грн.	42882,4	54659,8	12556	16854
- мінеральні добрива, тис. грн.	45255	64852	0	0
- пальне і мастильні матеріали, тис. грн.	95568,5	128365	45662,5	52235,4

Продовж. табл. 2.3

- електроенергія, тис. грн.	87325	101222	45200,2	62556,4
2. Прямі витрати на оплату праці, тис. грн.	265698	348288	125568	148222
3. Інші прямі витрати, тис. грн, в тому числі:	580200	605026	48562	52469
- оренда плата за паї, тис. грн.	500200	540026	0	0
- амортизація, тис. грн.	80000	65000	48562	52469
4. Загальновиробничі витрати, тис. грн	78516	23243,2	21564	22365
Всього витрат, тис. грн.	1195444,5	1325656	299112,7	354701,8

Дані таблиці вказують, що розмір загальних витрат ФГ «Дідушицьке» у 2022 році переважає на виробництво продукції рослинництва аж на 374% порівняно з витратами на продукцію тваринництва, що вказує, що обсяг виробництва зосереджений на продукції рослинництва.

В структурі витрат ФГ «Дідушицьке» інші прямі витрати складають найбільший відсоток – 46%, і це пов'язано із зростанням вартості оренди земельних паїв; прямі витрати – 26%; прямі витрати на оплату праці – 26%; загальновиробничі витрати – 2%.

Аналіз витрат ФГ «Дідушицьке» вказують про його конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Здійснено експрес аналіз ФГ «Дідушицьке» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Експрес аналіз ФГ «Дідушицьке»

Назва показника	Роки		Тенденції очікуваних змін
	2021	2022	
1. Неплатежі	20455	24889	зменшення

Продовж. табл. 2.4

2. Коефіцієнт незалежності	0,658	0,455	>0,5
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,786	0,425	>0,7
4. Коефіцієнт ділової активності	0,652	0,545	зменшення
5. Коефіцієнт рентабельності активів	0,004	0,0147	збільшення
6. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,003	0,0005	зменшення
7. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,168	1,145	2,0-2,5, але не <1

Варто відзначити, що негативною ознакою діяльності ФГ «Дідушицьке» є зменшення неплатежів, і це є прямим наслідком військових дій в Україні. Хоча ФГ «Дідушицьке» знаходиться в тилу, однак втрати, які зазнав аграрний ринок відобразились на його господарській діяльності. У 2021 році фінансовий стійкий стан ФГ «Дідушицьке» мав середнє значення, а у 2022 році значення цього показника було критичним.

Значення показників ділової активності, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та загальної ліквідності мали негативну тенденцію до зменшення.

2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю господарства

ФГ «Дідушицьке» здійснюючи управління конкурентоспроможністю, обрала стратегію фокусування та розвитку, яка забезпечили можливість йому зайняти ринкову нішу, де конкуренція не є досить високою та є особливі умови для входу в агропромисловий комплекс України.

В Україні станом на 01 грудня 2022 року зареєстровано 48,86 тис. фермерських господарств [34]. Розглянемо конкурентні позиції ФГ «Дідушицьке» на регіональному ринку, зокрема в межах Львівської області.

Основними виробниками сільськогосподарської продукції у Львівській області є господарські товариства та домашні господарства, основними з яких є: МПП «Обрій», ТОВ «Транс Інвест Агро», ТОВ «Акріс Захід», ФГ «Меленевича».

Проаналізуємо цінову політику конкурентів, адже саме ціна впливає на вибір продукції певною категорією споживачів, зокрема розглянемо цінові сегменти, які перебувають у високій, середній та низькій ціні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз цінового сегменту конкурентів ФГ «Дідушицьке»

Ціновий сегмент		
Низький	Середній	Високий
1. ФГ «Меленевича»:	1. МПП «Обрій»:	1. ТОВ «Транс Інвест Агро»:
- пшениця озима – 600 грн/ц;	- пшениця озима – 602 грн/ц;	- пшениця озима – 604 грн/ц;
- пшениця яра – 592 грн/ц;	- пшениця яра – 595 грн/ц;	- пшениця яра – 596 грн/ц;
- гречка – 449 грн/ц;	- гречка – 450 грн/ц;	- гречка – 455 грн/ц;
- соняшник – 129 грн/ц;	- соняшник – 130 грн/ц;	- соняшник – 134 грн/ц;
- соя – 599 грн/ц.	- соя – 300 грн/ц.	- соя – 605 грн/ц;
		- м'ясо на забій – 92 грн/кг.
		2. ТОВ «Акріс Захід»
		- пшениця озима – 605 грн/ц;
		- пшениця яра – 599 грн/ц;
		- гречка – 458 грн/ц;
		- соняшник – 135 грн/ц;
		- соя – 608 грн/ц;
		- м'ясо на забій – 95 грн/кг.

Як свідчать дані таблиці, в низькому сегменті знаходиться ФГ «Меленевича», що пропонує продукцію рослинництва за нижчими цінами, аніж ФГ «Дідушицьке», зокрема: пшениця озима – 600 грн/ц; пшениця яра – 592 грн/ц; гречка – 449 грн/ц; соняшник – 129 грн/ц; соя – 599 грн/ц. В середньому сегменті знаходиться МПП «Обрій», його цінова політика фактично співпадає з політикою ФГ «Дідушицьке». У високому сегменті перебуває ТОВ «Транс Інвест Агро» та «Акріс Захід», і ціни на їхню продукцію тваринництва та рослинництва є значно вищими від вартості продукції ФГ «Дідушицьке».

Також, ще здійснимо аналіз сильних та слабких позицій основних конкурентів ФГ «Дідушицьке», за допомогою дев'яти ключових параметрів, що визначають конкурентоздатність в сучасному ринковому середовищі та вимірюються за десятибальною шкалою, де 1-4 – незадовільний бал, 5-7 – середній, 8-10 – високий (табл. 2.6) [34].

Таблиця 2.6

Оцінка основних конкурентів ФГ «Дідушицьке»

Назва параметра	ФГ «Меленевича»	МПП «Обрій»	ТОВ «Транс Інвест Агро»	ТОВ «Акріс Захід»
1. Склад продукції	8	7	9	9
2. Ціна	10	9	6	5
3. Фізична доступність	10	8	7	7
4. Впізнаваний бренд	6	7	10	9
5. Унікальність пропозиції	7	7	8	8
6. Товарний асортимент	8	8	9	10
7. Розвинутий digital-маркетинг	1	2	9	8
8. Дизайн пакування	4	5	8	8
9. Розташування	10	8	6	6

Як бачимо, конкуренти ФГ «Дідушицьке» мають ряд сильних сторін, зокрема: ФГ «Меленевича» – ціна, фізична доступність, розташування; МПП «Обрій» – ціна; ТОВ «Транс Інвест Агро» – впізнаваний бренд, розвинутий digital-маркетинг, товарний асортимент; ТОВ «Акріс Захід» – товарний асортимент, склад продукції, впізнаваний бренд.

Здійснивши аналіз конкурентів зобразимо багатокутник конкурентоздатності ФГ «Дідушицьке» (рис. 2.11.).

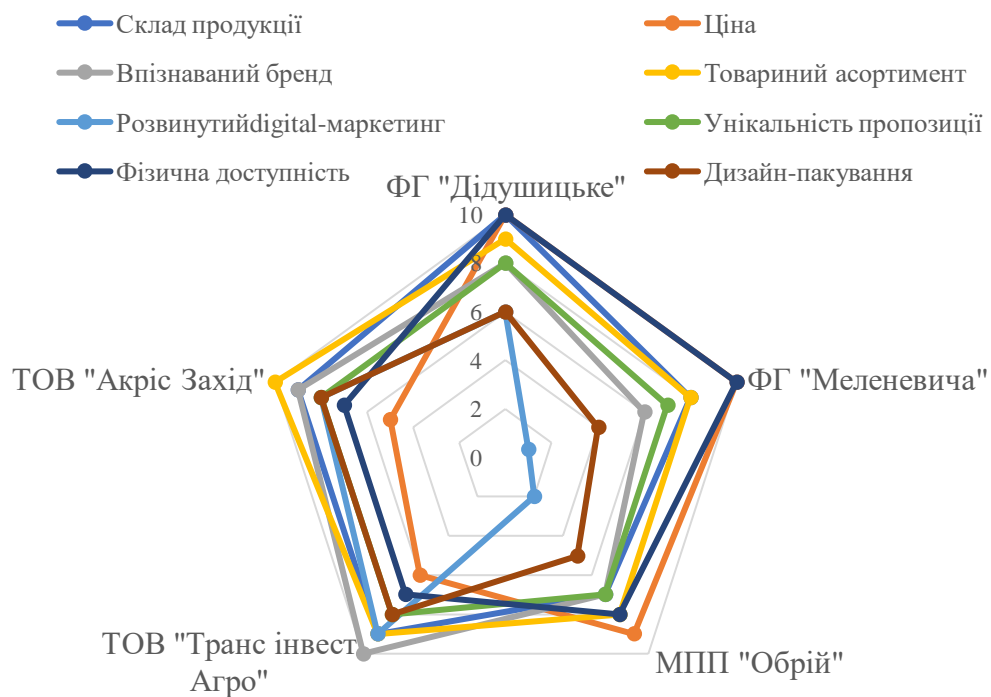


Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоздатності ФГ «Дідушицьке»

Можна сказати, що рівень конкурентоздатності ФГ «Дідушицьке» не є найгіршим. Так, господарство лідирує в позиціях – склад продукції, ціна та фізична доступність, проте є параметри над якими варто попрацювати – розвинутий digital-маркетинг і дизайн пакування.

Модель 5 сил конкуренції М. Портера виділяє п'ять сил, які визначають рівень конкуренції і конкурентних переваг підприємства, іншими словами, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Непривабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції

[2]. Здійснимо аналіз конкуренції «Дідушицьке» за допомогою моделі 5 сил конкуренції М. Портера (рис. 2.12.).

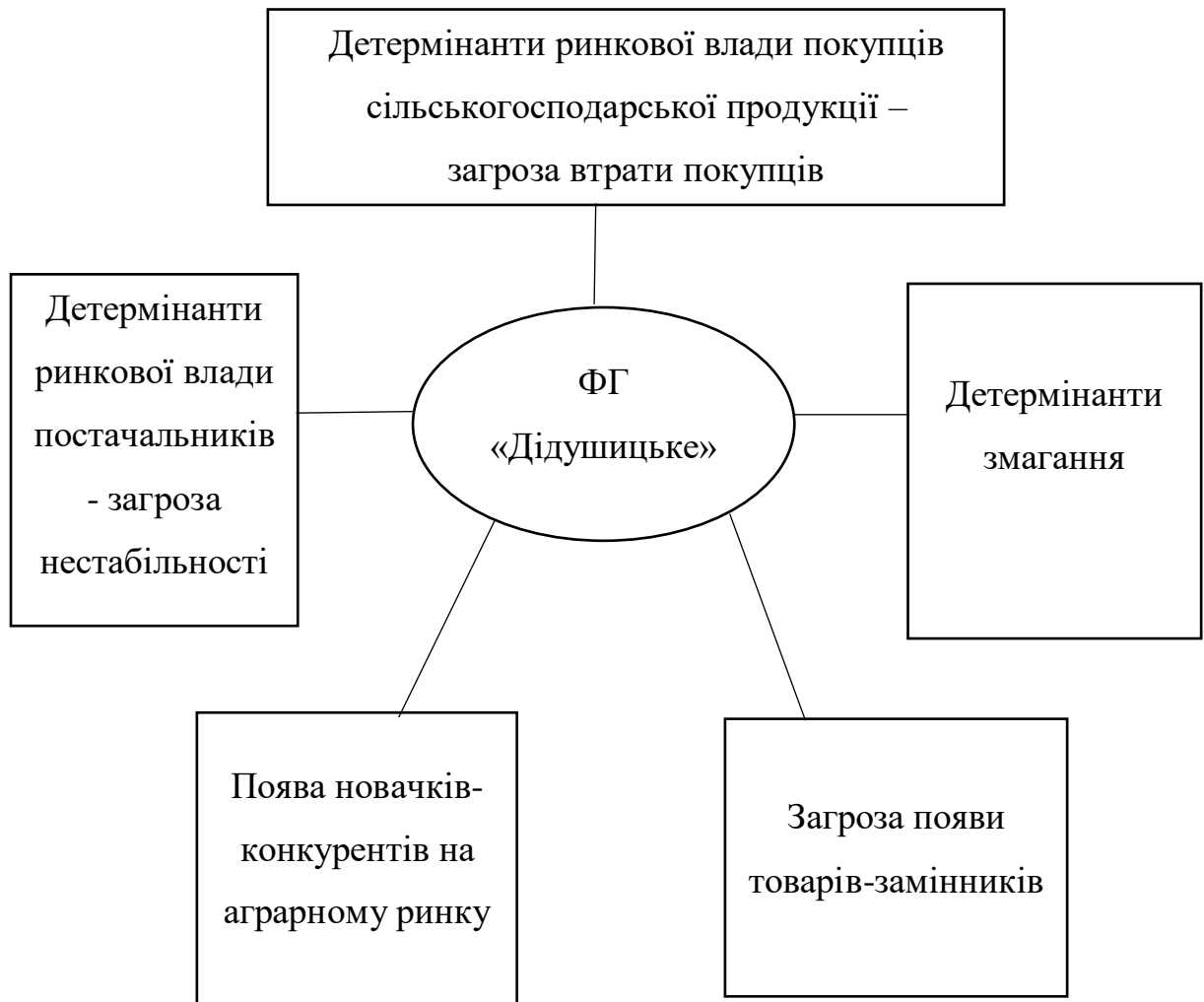


Рис. 2.12. Аналіз конкуренції «Дідушицьке» за допомогою моделі 5 сил конкуренції М. Портера

Ми здійснили аналіз серед основних конкурентів – виробників сільськогосподарської продукції ФГ «Дідушицьке». Оцінювали силу впливу 8 спеціалістів сільськогосподарських підприємств; 3 – фермерських господарств; 2 – молоді вчені, що займаються дослідженням діяльності фермерських господарств. Сили впливу мали таку шкалу: високий вплив – 0-10, низький вплив – низькі бали. На конкурентний стан ФГ «Дідушицьке» низький вплив мають – детермінанти ринкової влади постачальників, загроза появи товарів-замінників, а високий вплив мають – ринкова влада покупців, внутрішня конкуренція та поява новачків-конкурентів на аграрному ринку.

PEST-аналіз – це метод, який дає можливість наглядно побачити, що загрожує підприємству та на які фактори ризику треба звернути в першу чергу. PEST-аналіз передбачає оцінку чотирьох факторів зовнішнього середовища: політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T), де 1 бал означає незначний вплив, а 10 балів – критичний [3]. Здійснимо PEST-аналіз ФГ «Дідушицьке» (табл. 2.7) .

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ФГ «Дідушицьке»

Політичні фактори (P)		Економічні фактори (E)	
Воєнний стан	10	Поточна економічна ситуація	9
Державна підтримка	10	Вихід на нові ринки збуту агропродукції	6
Збільшення податкового тиску	8	Залучення іноземних інвестицій	6
Корупція в органах державної влади	7	Зміна курсу валют	7
Зміни законодавчої бази	8	Зростання тарифів на електроенергію	9
Кредитування з боку держави	6	Зростання цін на паливно-мастильні матеріали	10
Підтримка країн Європейського Союзу	5	Високий рівень інфляції	8
Разом:	54	Разом:	55
Соціальні фактори (S)		Технологічні фактори (T)	
Погіршення демографічної ситуації через бойові дії	8	Інноваційна спрямованість	8
Зростання престижу роботи аграріїв	6	Стрімке використання конкурентами сучасної техніки	10
Еміграція професіоналів	7	Витрати на наукові дослідження	9

Продовж. табл. 2.7

Зміна пріоритетів населення	4	Швидкість зношування техніки	8
Разом:	25	Разом:	35

Спостерігаємо, що економічні фактори здійснюють найбільший вплив на конкурентоспроможність ФГ «Дідушицьке», зокрема: зростання цін на паливно-мастильні матеріали та електроенергію та поточна економічна ситуація, що є нестабільною через воєнний стан та бойові дії на території України. ФГ «Дідушицьке» потрібно зосереджувати зусилля, щоб зменшити рівень витрат та систематично вдосконалювати цінову політику.

Досить вагомий вплив має технологічний фактор, а саме, стрімке використання конкурентами сучасної техніки та витрати на наукові дослідження, тому ФГ «Дідушицьке» повинно докласти максимум зусиль, щоб здійснити модернізацію та застосування новітніх технологій, що сприятиме пришвидшенню виробництва та зменшенню витрат.

Політичні фактори є досить вагомими, адже сьогоденні події та війна в Україні, мають досить важкий вплив на ФГ «Дідушицьке». Соціальний фактор має найменший вплив ФГ «Дідушицьке», в основному це пов'язано через зміну цінностей в період воєнного стану.

SWOT-аналіз – це система інтегрального аналізу, основним змістом якого є дослідження сильних і слабких сторін підприємства в розрізі окремих внутрішніх чинників, а також позитивного чи негативного впливу окремих зовнішніх чинників, які визначають розвиток підприємства [29].

Здійснимо SWOT-аналіз ФГ «Дідушицьке» (табл. 2. 8) .

Таблиця 2. 8

SWOT-аналіз ФГ «Дідушицьке»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
– досвід роботи на аграрному ринку;	– зменшення чистого прибутку;

Продовж. табл. 2. 8

<ul style="list-style-type: none"> – колектив професіоналів, який готовий до змін; – високий рівень професіоналізму керівників; – потужний ресурсний потенціал; – зменшення витрат ручної праці; – збільшення кількості нових робочих місць та ініціативи місцевого населення. 	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень витрат; – зростання ціни на паливно-мастильні матеріали; – енергоємність агровиробництва; – відсутність безвідходного виробництва.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> – розвивати digital-маркетинг для просування та реалізації продукції; – вихід на світовий аграрний ринок; – розширення асортименту тваринної продукції; – надавати товарні кредити іншим аграрним підприємствам; 	<ul style="list-style-type: none"> – втрата купівельної спроможності споживачів; – ракетний обстріл; – неурожайний сезон; – зменшення виробництва; – збільшення інфляції; – поява нових конкурентів – великих агрохолдингів.

Проведений SWOT-аналіз показав, що у ФГ «Дідушицьке» немає належної стратегії стратегічного розвитку і керівники приймають рішення у «відрізку сьогодення», що не є позитивною ознакою для діяльності господарства. Сильною стороною господарства є потужний ресурсний потенціал, що сприятиме посиленню конкурентних позицій. ФГ «Дідушицьке» варто використовувати конкурентну стратегію для зміцнення стратегічних позицій на аграрному ринку.

2.4. Брендінг як інструмент підвищення управління конкурентоспроможністю господарства

Аграрний ринок України протягом останніх кількох років зазнав змін через вплив глобальних явищ. Зважаючи, на вузьку специфіку ширини асортименту сільськогосподарської продукції ФГ «Дідушицьке» та жорсткі умови конкурентного середовища, господарству необхідно для підвищення рівня конкурентоспроможності застосувати політику просування власного бренду .

У ринковому розумінні бренд – це назва, знак, необхідний для ідентифікації товару чи послуги з поміж інших. Брендінг підприємства – це позиціонування їх як брендів, тобто еталонів надання тих або інших послуг і продуктів, створення торгових марок останніх та перетворення їх на бренди [6].

Управлінцям ФГ «Дідушицьке» варто затвердити проєкт впровадження брендінгу та детальний план його реалізації, в якому зазначити, що метою застосування брендінгу є збільшення капіталу, вихід на новий сегмент покупців та збільшити кількість продаж. Необхідно звернути увагу, що процес формування індивідуальності бренду не є швидким, і не може бути реалізований за 30-40 днів. Успішно сформований бренд ФГ «Дідушицьке» – комерційне втілення його репутації.

ФГ «Дідушицьке» було б доцільно звернути увагу на модель Brand Wheel (колесо бренду), яка допомагає детально описати та систематизувати процес взаємодії бренду та споживача, де бренд розглядається як сукупність елементів, укладених в один одного. Елементами цієї моделі є ядро бренду, центральна ідея, індивідуальність, переваги, атрибути [6].

Процес формування та просування бренду ФГ «Дідушицьке» варто здійснити в кілька етапів:

- 1) аналіз власного ресурсного потенціалу;
- 2) інтелектуальний захист бренду;

3) чіткості розуміння бренду персоналом, зокрема: в чому полягає основна ідея та цінність бренду; деталізація реквізитів бренду; концепція просування бренду на ринку;

4) вибір стратегії бренду. На цьому етапі потрібно визначитись з назвою та системою елементів бренду;

5) етап візуалізації бренду. Для реалізації цього етапу варто залучити графічного дизайнера, щоб здійснив веб-дизайн бренду. Візуалізація повинна відповідати етичним нормам, не містити елементи неприйняттого контенту, а чітку та зрозумілу інформацію про товарний знак; кольорову гаму, яка б відповідала діяльності господарства і викликала позивні думки у потенційних покупців; зрозумілий інтерфейс ФГ «Дідушицьке»; дрес-код співробітників; сувенірну продукцію та зовнішню рекламу. Варто зазначити, що у своїй діяльності ФГ «Дідушицьке» на рекламні витрати витрачає тільки 2 % від суми загальних витрат, що не є позитивною ознакою.

б) етап управління активами бренду являє собою сукупність бізнес-процесів по запуску бренду в середині господарства, виведення на ринок, позиціонування та організації підтримки бренду для перспективного розвитку. Це найбільш складний і витратний етап, так як управляти активами бренду необхідно з моменту його виведення на ринок та протягом усього періоду існування [6].

Просуваючи бренд ФГ «Дідушицьке» подбати про посилення концепції Е-лояльності та забезпечити сприятливу онлайн-поведінку потенційних покупців. Е-лояльність буде ефективним інструментом управління бренду ФГ «Дідушицьке» в мережах інтернет-простору. Для успішного застосування е-концепції необхідно модернізувати інтернет-сайт ФГ «Дідушицьке», в якому повинно бути чітке та повне наповнення, оперативне оновлення інформації, приємний дизайн, зручна навігація та своєчасна подача інформації.

Враховуючи, що ФГ «Дідушицьке» є аграрним підприємством, і здійснює свою роботу в кризових умовах, то запропонуємо такі моделі стратегії Е-лояльності (рис. 2.13.).

	Лідери ринку	Наступник лідера
Інтернет-сайт	Стратегія для забезпечення повторних покупок завдяки інтернет-комунікації	Стратегія збільшення впізнаваності бренду та Е-довіри
ФГ «Дідушицьке» «онлайн + онфлайн»		Нішева стратегія

Рис. 2.13. Рекомендовані стратегії формування Е-лояльності

ФГ «Дідушицьке»

Успішне просування бренду ФГ «Дідушицьке» повинно бути підсилене наступними маркетинговими програмами (табл. 2. 9) .

Таблиця 2.9

**Рекомендовані маркетингові програми для успішного просування
бренду ФГ «Дідушицьке»**

Назва програми	Суть програми	Види привілей стосовно певного сегменту споживачів
1. Бонусна програма	Збирання бонусів для наступної купівлі товарної продукції	Вартісно-середня
2. Дисконтна програма	При здійсненні покупки продукції рослинництва понад 10 тонн, повернення 10% від її вартості загальної	Вартісно-висока
3. Розіграш призів	Серед покупців, що здійснили купівлю зерно-бобових культур, на постійній основі проводити розіграш безкоштовного їхнього посіву	Соціально-середня

Продовж. табл. 2.9

4. Після-продажне обслуговування	При купівлі продукції рослинництва безкоштовне одноразове обслуговування трактором ЮМЗ.	Вартісно-висока
----------------------------------	---	-----------------

Як бачимо, кожна програма має свої особливості, і для ефективної дії доцільно буде їх поєднувати у системній взаємодії.

Здійснимо аналіз витрат, які матиме ФГ «Дідушицьке» при реалізації маркетингових програм для успішного просування бренду (табл. 2.10) .

Таблиця 2.10

**Рекомендовані маркетингові програми для успішного просування
бренду ФГ «Дідушицьке»**

Назва програми	Розмір витрат, тис. грн.
1. Бонусна програма	45
2. Дисконтна програма	128
3. Розіграш призів	60
4. Після-продажне обслуговування	31
5. Інші програми	50
Разом	314

Можемо сказати, що для ФГ «Дідушицьке» розмір загальних витрат на маркетингові програми для успішного просування бренду складатиме 314,000 тис. грн., най-витратнішою буде дисконтна програма.

Внаслідок впровадження брендингу та сприятливої Е-лояльності ФГ «Дідушицьке» забезпечить збільшення виручки через збільшення продаж та зміцнить власні конкурентні позиції на регіональному ринку.

Висновки до другого розділу

ФГ «Дідушицьке» – аграрне підприємства, діяльність якого спрямована на виробництво продукції рослинництва та тваринництва. В період сучасних умов ведення бізнесу, а власне військової агресії проти України, господарство здійснює виробництво продукції в режимі реальних загроз, незважаючи, що фактично знаходиться в тилу.

Враховуючи, на воєнний стан в державі, спостерігається позитивна діяльність у збільшенні земельного банку ФГ «Дідушицьке», зокрема у 2022 році зросла на 66% порівнюючи з 2020 роком, та на 9% у порівнянні з 2021 роком, і це свідчить, про напрямки роботи господарства в підтримці та повоєнній розбудові економіки країни. ФГ «Дідушицьке» більше спрямоване на виробництво продукції рослинництва, і основна частка належить зернобобовим, що до війни експортувались.

Негативну тенденцію мають аналіз економічних показників ФГ «Дідушицьке», в основному це викликано військовим вторгненням в Україну, коли аграрний ринок зазнав суттєвих втрат, і з блокуванням основних українських портів, які були елементами збутової та логістичної діяльності.

ФГ «Дідушицьке» здійснюючи управління конкурентоспроможністю, обрала стратегію фокусування та розвитку, яка забезпечили можливість йому зайняти ринкову нішу, де конкуренція не є досить високою та є особливі умови для входу в агропромисловий комплекс України. Основними конкурентами ФГ «Дідушицьке» в регіональному аграрному ринку є МПП «Обрій», ТОВ «Транс Інвест Агро», ТОВ «Акріс Захід», ФГ «Меленевича». ФГ «Дідушицьке» займає досить непогані позиції серед конкурентів.

Запропоновано удосконалення управління конкурентоспроможністю ФГ «Дідушицьке» за допомогою брендингу та формування сприятливої Е-ляльності, що будуть ключовими факторами успіху господарства.

ВИСНОВКИ

Український аграрний ринок через вторгнення російських військ на територію країни зазнав кардинально критичних змін. Внутрішній ринок сільськогосподарської продукції змушений переформатуватись під впливом різних обставин, таких як: релокація аграрних підприємств для здійснення господарської з небезпечних територій; втрата кваліфікованого персоналу через вимушену міграцію населення та мобілізацію; логістичні проблеми (руйнування доріг, мостів, блокування основних морських портів). В таких складних умовах аграрні підприємства змушені, для ведення успішної бізнесової діяльності, вносити рішучі зміни в систему управління конкурентоспроможністю.

Наукова спільнота має різні погляди до розуміння сутності «управління конкурентоспроможністю підприємства», кожен з яких має свої особливості, але які по суті не є кардинально різними. Здійснюючи управління конкурентоспроможністю підприємствам не потрібно забувати про дотримання певних базових принципів, а також необхідності дотримуватись стратегії управління конкурентоспроможністю, яка повинна відповідати цілі та місії діяльності підприємства. Основним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є цільовий напрям на реальну ринкову ситуацію, враховуючи можливі ризики, забезпечення власного конкурентоздатного потенціалу.

На управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, зважаючи на реалії сьогодення, здійснюють вплив ряд факторів, які мають позитивне і негативне значення в їхній господарській діяльності:

- зменшення податкового тиску;
- збільшення лояльного ставлення персоналу;
- збільшення можливостей для отримання грантових програм щодо підтримки бізнесу;
- логістичні труднощі;

– зростання цін на пальне.

Щоб з'ясувати стан власного управління конкурентоспроможності та рівень впливу цих факторів фермерські господарства застосовують методологію, яка буде доцільною для кожного конкретного господарства. Виділяють такі основні групи методів оцінки управління конкурентоспроможністю фермерських господарств: графічні, індексні, матричні та інші.

Суб'єктам українського аграрного бізнесу формуючи систему управління конкурентоспроможністю варто запозичати елементи управління світових країн-лідерів, які згідно Звіту про глобальну конкурентоспроможність, займають топові місця – Сінгапур, США, Китай, Швеція.

ФГ «Дідушицьке» – це молоде підприємство, яке функціонує в період, коли відбуваються стрімкі зміни в тенденціях ринку, потребах споживачів, а особливо зросла жорстка конкуренція між суб'єктами аграрного бізнесу. Основним напрямком діяльності ФГ «Дідушицьке» є вирощування продукції рослинництва, яка має значну перевагу, і продукції тваринництва.

Проаналізували господарську діяльність ФГ «Дідушицьке», і визначили позитивні тенденції – зросли гектари площі сільськогосподарських угідь. Проте, незважаючи на це ФГ «Дідушицьке» має нестабільний розвиток, адже у 2022 році мало збиток, хоча попередні роки не були збитковими. Розмір чистого прибутку у 2022 році вказує про його відсутність, але в 2021 році його розмір складав 8725 грн, у 2020 році – 687 грн. Негативною ознакою діяльності ФГ «Дідушицьке» є зменшення неплатежів. Фінансовий стійкий стан ФГ «Дідушицьке» у 2022 році був критичним. Аналіз загальних витрат ФГ «Дідушицьке» вказують про його конкурентоспроможність на аграрному ринку, і найбільшу частку складають прямі витрати – 46%.

Встановлено, що здійснюючи управління власною конкурентоспроможністю ФГ «Дідушицьке» застосовує стратегію фокусування та розвитку. Цінова політика господарства є досить оптимальною, і сприяє підвищенню конкуренції. Багатокутник конкурентоздатності ФГ «Дідушицьке» вказує про його оптимальний рівень, так, господарство лідирує в позиціях –

склад продукції, ціна та фізична доступність, але потрібно розвинути digital-маркетинг та попрацювати над дизайн пакуванням.

Визначено, що на конкурентний стан ФГ «Дідушицьке» низький вплив мають – детермінанти ринкової влади постачальників, загроза появи товарів-замінників, а високий вплив мають – ринкова влади покупців, внутрішня конкуренція та поява новачків-конкурентів на аграрному ринку.

Доведено, що економічні фактори здійснюють найбільший вплив на конкурентоспроможність ФГ «Дідушицьке»; технологічні та політичні фактори – досить вагомий вплив; соціальний фактор має найменший вплив.

Запропоновано ФГ «Дідушицьке» для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю застосувати брендинг, в шість послідовних етапів.

Використання брендингу забезпечить ФГ «Дідушицьке»:

- залучення нових клієнтів;
- можливість позитивно виділятись з численної кількості конкурентів;
- надасть цінність товарній продукції;
- можливість продавати продукцію за підвищеною ціною;
- зміцнити фінансове становище.

Рекомендовано зміцнити концепцію Е-лояльності та деталізовано маркетингові програми, які сприятимуть успішному просуванню бренду ФГ «Дідушицьке».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3 (19). С.45-51. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625>.
2. Бакай І. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. «*Scientific journal Modeling the development of the economic system*». URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12377>.
3. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>.
4. Васильєв А. А., Галенко В. М. Фінансова безпека аграрних підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>.
5. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Рр. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>. DOI: 10.46299/ISG.2021.II.VI.
6. Верескля М. Р. Теоретичні та практичні аспекти формування професійної компетентності майбутніх фахівців з менеджменту економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. психологічна* / гол. ред. Р.І. Благута. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 1. С. 80–88. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/878>.
7. Верескля М. Р. Формування професійних якостей менеджера як умови забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. економічна* / гол. ред. Р.І. Благута. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С.142–151. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1066>.

8. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Тайм-менеджмент успішного менеджера. *Applied and fundamental scientific research. Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference*. Brussels, Belgium. 2021. Pp. 101-103. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/04/XIX-ConferenceApril-08-09-2021-book.pdf>.
9. Горбаль Н. І., Хіндяк Р. В. Аналізування глобальної конкурентоспроможності країн Європейського Союзу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Вип. 2 (№1). С. 87-96. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-1-2022nya-globalnoyi-konkurentospromozhnosti>.
10. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І., Гринчук Ю. С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2853&i=>.
11. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>.
12. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–430. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf.
13. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?=5590>.
14. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36.
15. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79 – 83. <https://doi.org/10.36930/40310512>.

16. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільного-економічного феномену. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 1-7. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3075>
17. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.
18. Заїка О. В., Куценко Т. М., Тераванесова О. Ю., Шаповалова Є. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. *Наукові перспективи*. 2022. №19. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-321-333](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-321-333).
19. Івановський А. Економічна сутність ринку сільськогосподарської продукції. *Продовольчі ресурси*. 2022. №10(18). С. 219-227. URL: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-21>.
20. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 76-88. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/8>.
21. Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т.1. С. 103-108. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
22. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 17-23. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6892&i=2>.
23. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938>.
24. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. *CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління*

- конкурентоспроможністю. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ. 2022. Том 77. № 4. С. 94–102. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40031>.
25. Кравченко Ю. М., Антощенкова В. В. Екологічна безпечність та якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність в умовах міжнародної інтеграції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 202 «Економічні науки»*. 2019. С. 84–92. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5749>.
26. Лихолат С. М., Верескля М. Р., Мельник А. О. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4302>.
27. Лупенко Ю. О., Патица Н. І. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 16–23. URL: [10.32702/2306-6792.2019.11.16](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.11.16).
28. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1. С. 46–54. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6>.
29. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС. 2020. 406 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292>.
30. Николук О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник ХНУ*. 2013. №3, Т.3. С. 34–38. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2486/1/Visnyk_HNU_2013_3_3.
31. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227–335. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

- 32.Посохов І. М., Чепіжко О. В. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1/1. С. 20-24. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56089>.
- 33.Рибак О. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Випуск 1(64). С. 54-60. URL:<https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-7>.
- 34.Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інтелект XXI*. 2021. №1. С.59-63. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.11>.
- 35.Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 6. С.90-98. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>.
- 36.Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Верескля М. Р., Лихолат С., Михаліцька Н., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3353>.
- 37.Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5-9. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7373&i=0>.
- 38.Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія / І. М. Посохов [та ін.]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Іванченко І. С. 2022. 252 с.

- 39.Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія / за ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
- 40.Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С.М. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
- 41.Фінансова звітність ФГ «Дідушицьке»: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/402252.
- 42.Христенко О. В. Горбенко Ю. С., Озерчук Т. В. Інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №5. С. 82–90. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/6491>.
- 43.Худолей В., Кириченко С., Тульчинська С. Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах кризи. . *Economic Synergy*. 2022. №1;2. С. 8–20. URL:<https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-1>.
- 44.Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 135-145. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN.
- 45.Чикуркова А., Горіховський М. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. URL: <http://188.190.33.56:7980/jspui/handle/123456789/6482>.
- 46.Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 9 pp. 217-223. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5078>.
- 47.Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H., Hynda O. The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*. 2022. № 23(2). P. 347–356. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5079>.

48. Veresklija M. R. Methodological approaches to forming professional competence of future economic managers. *Professional competency of modern specialist: means of formation, development and improvement: monograph*. Warsaw: BMT Eridia Sp. z o.o., 2018. P. 35–50. URL: https://www.academia.edu/41734993/Professional_competency_of_modern_specialist_means_of_formation_development_and_improvement.