

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

2 курсу заочної форми навчання

Анни ЛАСЛОВ

Науковий керівник

доцент, кандидат педагогічних наук

Мар'яна ЯЦИК

Рецензент

професор, доктор економічних наук

Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ЛАСЛОВ А. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства; визначено суть управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, система та методи оцінки; визначено управління конкурентоспроможністю як фактор економічної безпеки підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни; охарактеризовано господарську діяльність товариства; проаналізовано управління конкурентоспроможністю товариства в системі його економічної безпеки. У третьому розділі запропоновано інноваційне управління земельними ресурсами з використанням технології штучного інтелекту з метою підвищення управління конкурентоспроможності товариства; обґрунтовано формування маркетингової стратегії як ключовий фактор підвищення рівня управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки товариства.

Ключові слова: конкуренція, управління конкурентоспроможністю, економічна безпека, зовнішнє середовище, стратегія.

ABSTRACT

Laslov A. Management of competitiveness in the system of economic security of the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The essence of the enterprise's competitiveness is disclosed in the first section of the qualification work; the essence of enterprise competitiveness management is defined: concept, system and assessment methods; management of competitiveness is determined as a factor of economic security of the enterprise. In the second section, the analysis of the competitiveness of agricultural enterprises in the conditions of war was carried out; the economic activity of the company is characterized; the management of the company's competitiveness in the system of its economic security is analyzed. In the third section, innovative management of land resources using artificial intelligence technology is proposed in order to improve the management of the company's competitiveness; the formation of a marketing strategy is substantiated as a key factor in increasing the level of competitiveness management in the company's economic security system.

Key words: competition, competitiveness management, economic security, external environment, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Суть конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, система та методи оцінки	13
1.3. Управління конкурентоспроможністю як фактор економічної безпеки підприємства	19
Висновки до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	22
2.1. Аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни.....	22
2.2. Аналіз господарської діяльності товариства	30
2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю товариства в системі його економічної безпеки...	38
Висновки до другого розділу.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	45
3.1. Інноваційне управління земельними ресурсами з використанням технології штучного інтелекту з метою підвищення управління конкурентоспроможності товариства.....	45
3.2. Маркетингова стратегія як ключовий фактор підвищення рівня управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки товариства.....	49
Висновки до третього розділу.....	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Російсько-українська війна створила вітчизняним підприємствам значні виклики. І здійснювати підприємницьку діяльність, коли відбулись втрата територій, майна, виробничих потужностей, постійні обстріли, дефіцит кадрів, проблеми з паливно-енергетичним комплексом, втрата збуту є надзвичайно складним процесом. І опинившись в таких умовах невизначеності підприємствам необхідно швидко адаптуватись та здійснювати заходи щодо ефективної діяльності на ринку. І саме, управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства є вирішальним фактором у досягненні успіху в сьогоdnішніх умовах. Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати постійний моніторинг ринку, безпекового середовища, адже під час війни ситуація може досить швидко змінюватись та бути непередбачуваною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В економічній фаховій літературі простежується значний інтерес до управління конкурентоспроможністю підприємств. Українські дослідники публікують різні контексти власних досліджень, зокрема К. Токар [2], С. Хамінч [4], Т. Ільченко [9], С. Цюцюпа [13], Н. Зачосова [15], О. Яценко [20] та інші. Проте, управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства потребує детальнішого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- розкрити суть конкурентоспроможності підприємства;
- визначити суть управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, система та методи оцінки;
- визначити управління конкурентоспроможністю як фактор економічної безпеки підприємства;

- здійснити аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд»;
- проаналізувати управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фенікс Агро Трейд» в системі його економічної безпеки;
- запропонувати інноваційне управління земельними ресурсами з використанням технології штучного інтелекту з метою підвищення управління конкурентоспроможності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»;
- обґрунтувати формування маркетингової стратегії як ключовий фактор підвищення рівня управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Об'єктом дослідження є процес управління управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад забезпечення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки товариства підприємства.

Методи дослідження. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства здійснено за допомогою методу аналізу та синтезу, порівняння; аналіз управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснено за допомогою SPACE-аналізу, SWOT-аналіз та графічного методів; удосконалення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки товариства здійснено за допомогою економічних та конкретних методів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації для проведення дослідження є наукові статті, навчальні посібники, статистичні матеріали, інформаційні дані з мережі Інтернет, власні авторські розрахунки.

Інформація про практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю в

системі економічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд» впроваджені в його систему управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 61 сторінці. Робота містить 15 рисунків, 17 таблиць, список літератури 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть конкурентоспроможності підприємства

Стійка діяльність будь-якого українського підприємства потребує високого рівня конкурентоспроможності та здатності приймати виклики спричинені війною. В період невизначеності керівництво повинне здійснювати заходи щодо зміни системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Термін «конкурентоспроможність» широко поширений і фактично використовується в багатьох бізнес-термінологіях. Оскільки конкурентоспроможність можна розглядати на рівні підприємств, фірм, компаній, корпорацій, регіонів, держав, саме поняття «конкурентоспроможності», визначене різними джерелами, тлумачиться по-різному. Конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору виживання в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства з точки зору виживання в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність характеризує здатність суб'єкта підприємницької діяльності утримуватися на достатньому рівні і підвищувати свою життєздатність. Конкурентоспроможність є мірою успішності не лише окремого підприємства, а й має безпосередній вплив на економічний бренд країни, її доходи та добробут в цілому, що вимагає дослідження її рівня на постійній основі та пошуку шляхів зміцнення [1].

Перші дослідження щодо визначення конкуренції як рушійної сили боротьби спостерігаються ще в кінці XVIII століття, так саме Адам Сміт вперше здійснив аналіз конкуренції як дієвий метод цінового регулювання.

Модель досконалої конкуренції А. Сміта вказує на те, що конкуренція, врівноважуючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці і капіталу, врівноважує приватні інтереси та економічну ефективність. Згідно з концепцією А. Сміта підприємство буде створювати конкурентоспроможний товар та здійснюватиме його експорт, лише у тому випадку, якщо витрати на виробництво цього товару будуть нижчі, ніж в інших країнах. А. Сміт стверджував, що абсолютні переваги країни формуються шляхом експорто-орієнтованого виробництва товарів [2, с. 389]. Як бачимо, сучасна парадигма конкуренції має започаткування ще з періоду становлення класичної економічної науки.

На основі теорії абсолютної переваги Давид Рікардо розробив власну теорію, яка має назву теорія відносної переваги. Передумовою виникнення теорії Д. Рікардо стали процеси, які пов'язані з формуванням нових принципів взаємовідносин у сфері зовнішньої торгівлі не тільки на основі природного фактору, але і на відмінності у витратах виробництва товарів в різних країнах. Д. Рікардо удосконалив ідею цінового регулювання ринку за допомогою конкуренції і розробив теоретичну модель досконалої конкуренції. Для опису даної моделі автор сконцентрував увагу на тому, як функціонує така система в довгостроковій перспективі [2, с. 390].

Можна з впевненістю сказати, що питанням дослідження змісту конкурентоспроможності науковці здійснювали ще задовго до того часу, як вперше у XX столітті було застосовано термін «конкурентоспроможність М. Портером.

За М. Портером, конкурентні переваги, які дозволяють фірмі досягти успіху на світовому ринку, залежать з одного боку, від правильно обраної конкурентної стратегії, а з іншого боку, від співвідношення факторів цих конкурентних переваг [2, с. 391].

Розглянемо на рис. 1.1. еволюцію базових економічних теорій щодо дослідження конкурентоспроможності.

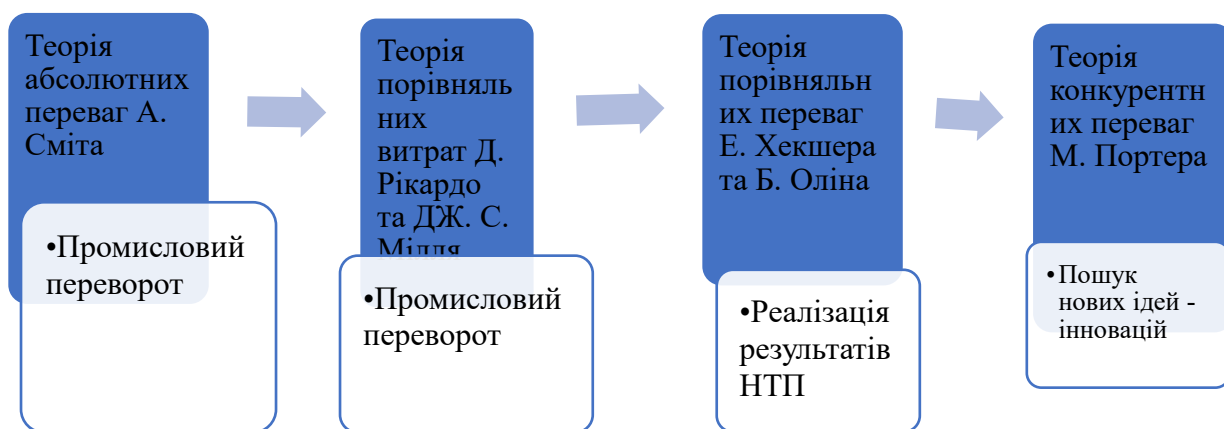


Рис. 1.1. Еволюція базових економічних теорій щодо дослідження конкурентоспроможності [2]

З'ясування сутності конкурентоспроможності знайшли відображення в наукових працях сучасних дослідників. І. М. Акімова стверджує, що конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності [2, с. 393]. А на думку З. Є. Шершньової, конкурентоспроможність – це рівень компетенції підприємства щодо підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджмент, навичок, персоналу, що знаходить вираження в показниках якості продукції, прибутковості, продуктивності тощо [2, с. 393].

Здійснивши науковий аналіз конкурентоспроможності, розглянемо суть дефініції «конкурентоспроможність підприємства» в сучасних наукових джерелах ХХІ століття.

В. Іванюта зазначає, що конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є

спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби [3].

На думку, А. В. Єрмака, конкурентоспроможність підприємства – це синтетична категорія, котра пов'язана зі здатністю підприємства існувати та розвиватись відповідно до запланованих стратегічних цілей розвитку, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками аналогічного ринку подібних товарів у відповідному часовому інтервалі, при наявному рівні та характеру дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

О. Янковой стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [3]. І. Булах пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства як його здатність створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу [3].

С. Хамініч вказує, що конкурентоспроможність підприємства – можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [4].

Вчені О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко визначають конкурентоспроможність підприємства, як комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [2].

С. Покропивний стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможності продукції [2].

Здійснюючи аналіз наукової літератури, можна сказати, що існує кілька підходів щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» та їхній зміст суттєво відрізняється між собою (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [2-3]

Дослідники виділяють такі основні види конкурентоспроможності підприємства:

- економічна;
- цінова;
- маркетингова;
- інноваційна;
- технічна.

Здійснюючи дослідження суті конкурентоспроможності підприємства можна виокремити її певні особливості:

- рівень конкурентоспроможності підприємства є відносним і визначається за умов порівняння з подібними підприємствами за напрямком діяльності, галуззю і ринком функціонування, регіоном, продукцією, що виробляється, часом зіставлення;
- конкурентоспроможність має визначитись за визначеної сталої сукупності параметрів, що формують інтегральний показник, оскільки зі зміною оціночних параметрів може змінюватись загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства формується за наявності унікальних характеристик, конкурентних переваг (унікальна технологія виробництва продукції, неповторна продукція, додаткові послуги тощо);
- конкурентоспроможність підприємства є динамічною величиною, яка потребує постійного вдосконалення та підтримки [3].

Можемо сказати, що конкурентоспроможність підприємства є досить комплексним поняттям, що поєднує в собі сукупність суттєвих переваг конкретного підприємства у порівнянні з іншими, та сприяє його подальшому розвитку та посилення конкуруючих позицій у ринковому середовищі.

1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, система та методи оцінки

Український бізнес уже протягом кількох років веде свою діяльність в кризових умовах, що спричинені пандемією та війною. В таких умовах підприємствам необхідно досить швидко адаптуватись до нових обставин та здійснювати заходи щодо посилення управління власною конкурентоспроможністю.

Розглянемо аналіз основних трактувань науковцями поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Суть поняття управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
О. Касич [5, с. 66]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства (товарів, робіт, послуг) у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі.
Л. В. Балабанова [6, с. 11]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Продовження таблиці 1.1

О. А Гавриш [6, с. 11]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – система заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного або оптимального та утримання у перспективі.
С. М. Клименко [6, с. 11]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.
О. Є. Кузьмін [6, с. 11]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Р. Є Мансуров [6, с. 11]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
А. В. Солов'янчик [7, с. 246]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

Джерело: складено автором на підставі [5-7]

Як бачимо, кожен з авторів по-різному трактує поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Одні автори розглядають управління конкурентоспроможністю як процес управління, інші як функції менеджменту.

На управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюють вплив певні чинники, як зовнішні, так і внутрішні. До зовнішніх факторів належать: війна; ринок товарів та послуг; цифровізація бізнес-процесів; виробниче та соціальне середовище. До внутрішніх факторів відносять: організаційна структура підприємства; кадрові, фінансові та виробничі ресурси; ділова репутація; корпоративна культура; соціальна відповідальність.

Формування сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах (рис. 1.3) [8]:

- 1) формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування;
- 2) забезпечення ієрархічності та наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище;
- 3) розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування;
- 4) сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки;
- 5) трансформація управління ресурсами в управлінні знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування.



Рис. 1.3. Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства [8]

Основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є: принципи, об'єкт, суб'єкт, функції та мета.

Здійснюючи управління конкурентоспроможністю підприємствам необхідно дотримуватись певних принципів, які здійснюють вплив і на систему управління підприємства загалом. Основними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства є: адаптивність; гнучкість; економічність; системність; цифровізація.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки товар чи продукція, але й ключові аспекти діяльності підприємства, такі як

фінанси, інновації, маркетинг, персонал, технології та організаційна структура [9].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи [10, с.168]. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [10, с.168].

Управління конкурентоспроможністю виконує певні функції в розрізі основних напрямків його діяльності [11, с.13].

1) планування – обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл; кадрове планування; планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту;

2) організація – побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи; розробка оптимальної організаційної структури підприємства;

3) мотивація – використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги;

4) контроль – контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів; облік витрат, контроль за джерелами фінансування; кадровий облік персоналу; контроль за виконанням річних планів збуту.

Здійснюючи управління конкурентоспроможністю топ-менеджери повинні здійснювати оцінку її стану за допомогою різних методів, основними з яких є якісні, кількісні, матричні, індексні, графічні, комплексні, стратегічні, тактичні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/ DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
За середовищем виникнення невизначеності	Методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища	Аналіз безпекової ситуації, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг
	Методи, зорієнтовані на внутрішніх ризиках	Метод готовності персоналу, метод експертних оцінок, аналіз конкурентних переваг

Джерело: складено автором на підставі [12]

Як бачимо, для оцінки рівня управління конкурентоспроможністю використовують різноманітні методи, що визначають ключові аспекти конкурентних переваг та недоліків підприємства.

1.3. Управління конкурентоспроможністю як фактор економічної безпеки підприємства

Забезпечення високого рівня економічної безпеки є необхідною умовою для ефективного функціонування будь-якого виду бізнесу, а надто під час війни. Значна частина українських підприємців добре розуміє, що підсилення власних конкурентних позицій та підвищення рівня управління конкурентоспроможністю є визначальними для стану економічної безпеки підприємства.

Метою забезпечення економічної безпеки підприємства є комплексна дія на потенційні та реальні загрози, що дозволяє йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. За допомогою механізму управління економічною безпекою підприємства здійснюється комплекс заходів в інтересах захисту господарської діяльності від внутрішніх і зовнішніх економічних ризиків [13].

У контексті забезпечення стійкості та економічної безпеки, важливо враховувати як ресурсно-орієнтовані фактори, так і аспекти, пов'язані з підтриманням високої конкурентоспроможності та здатності оперативно адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища. Сучасна економічна реальність України, характеризуючись значною фінансовою, економічною та політичною нестабільністю, вимагає від компаній не тільки вдосконалення внутрішніх процесів, але й активного впровадження інновацій [14].

Н. Зачосова, О. Герасименко, В. Хлебутін виокремлюють безпеку орієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. У його основу має бути покладено визначення у межах маркетингових планів таких якісних і кількісних показників щодо продукції та послуг підприємства, пропонованих споживачам, що дозволять забезпечити фінансову стійкість, незалежність та рентабельність бізнесу, гарантують підприємству можливості підтримання функціонального стану його техніки та технологій, які

використовуються для виробництва товарів і послуг, а також наявність джерел ресурсів для мотивації персоналу за результатами показників їх продуктивності праці. Цей підхід демонструє вплив конкурентоспроможності підприємства на стан таких складових механізму управління його економічною безпекою, як менеджмент фінансової безпеки (у частині отримання фінансових надходжень від продажу товарів і сервісів), менеджмент інтелектуально-кадрової безпеки (у частині наявності бренду роботодавця, використання мотиваційних прийомів і формування у працівників почуття гордості від роботи у конкурентоспроможній компанії), менеджмент інформаційної безпеки (у частині підвищення рівня інформаційної прозорості діяльності підприємства, зумовленого бажанням популяризувати власні продукти та послуги серед учасників ринку), менеджмент техніко-технологічної безпеки (у частині визнання потреби у оновленні обладнання та техніки задля надання товарам і послугам кращих споживчих властивостей та рівня якості [15]).

На думку, С. Цюцюпи конкурентоспроможність як складова економічної безпеки характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем [13].

Можна зробити висновки, що конкурентоспроможність та економічна безпека перебувають в нерозривному зв'язку. Економічна безпека є одним з ключових аспектів життєдіяльності підприємства, а конкурентоспроможність в системі економічної безпеки підприємства є індикатором його розвитку.

Багатогранність взаємозв'язку конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства проявляється в наступному [13]:

- економічна безпека є необхідною умовою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність виступає як ресурс, об'єкт та інструмент політики забезпечення економічної безпеки;

- зниження конкурентоспроможності створює загрози економічної безпеки.

Висновки до першого розділу

Здійснюючи підприємницьку діяльність будь-яке підприємство для досягнення успіху намагається захопити свою частку на ринку з метою її розширення та збереження. Для досягнення цього стратегічного завдання необхідно здійснювати на постійній основі аналіз ринкової ситуації, сильних та слабких позицій конкурентів та потреб споживачів. І саме, завдяки високому рівню конкурентоспроможності підприємства зможуть збільшити прибутковість та бути лідерами в своїй галузі.

Здійснено аналіз трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», в історичному ракурсі, який свідчить про відсутність єдиного його трактування змісту науковими дослідниками. Така ситуація передбачає, що науковці трактують поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позицій кількох підходів: компаративного, маркетингового, ресурсного та системного. Кожен з прихильників певного підходу акцентує увагу про наявні конкурентні переваги, але при цьому наявна певна невизначеність щодо їх ідентифікації та важливості.

Проаналізовано тлумачення терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства» вченими-економістами, які мають одностайні погляди щодо твердження, що ефективна система управління конкурентоспроможністю надає можливість підприємствам розвиватись та є їх мірилом успіху. Охарактеризовано основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства, такі як принципи, об'єкт, суб'єкт, функції та мета. Визначено основні методичні підходи в наукових джерелах щодо оцінки стану та рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни

Аграрний сектор є важливим елементом української економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави. У довоєнний період Україна була лідером в світі щодо експорту олійних та зернових продуктів, проте війна спричинила безпрецедентні виклики для підприємств агропромислового комплексу.

Моніторинг загроз на аграрному ринку та їх усунення є стратегічним завданням державної політики, адже стійкість та готовність до безперебійної роботи аграрних підприємств забезпечує не тільки глобальну продовольчу безпеку, а й співпрацю з міжнародними партнерами, що сприяє залучення інвестицій у відбудову та розвиток національної економіки.

Україна у 2021 році здійснила експорт понад 46% світового виробництва соняшникової олії та соняшнику, а соняшникового шроту більше 45%. Протягом 2021 року наша держава зайняла третє місце в світі щодо експорту кукурудзи, ячменю та ріпаку (13 % світового експорту).

Таблиця 2.1

Місце України на світових ринках аграрної продукції у 2021 році

Назва продукту	Місце на світовому ринку	Обсяги експорту	Частка світового ринку
Олія соняшникова	1	5,1 млн т	46%

Продовження табл. 2.1

Соняшниковий шрот	1	4,2 млн т	45%
Просо	1	168,4 тис т	37%
Ячмінь	3	5,7 млн т	13%
Кукурудза	3	24,7 млн т	13%
Ріпак	3	2,7 млн т	10%
Пшениця	5	20,1 млн т	10%
Мед	5	57,8 тис т	8%
Волоський горіх	5	35,8 тис т	7%
Соя	6	1,1 млн т	1%

Джерело: складено автором на підставі [16]

Проте повномасштабне військове вторгнення суттєво змінило ситуацію. За оцінками KSE (Київської школи економіки) [17] непрямі втрати сільського господарства через війну станом на 30. 09. 2024 оцінені у 83 млрд. доларів; загальна вартість знищених активів становить 10,3 млрд. доларів; втрати через зниження виробництва – багаторічні культури – 769 млн. доларів. Сукупні непрямі втрати через скорочення виробництва продукції рослинництва складають 46,5 млрд. доларів і відповідають зниженням виробництва впродовж чотирьох циклів однорічних культур (в 2022-2025 календарних роках). Виробництво продукції рослинництва скоротилось і через зниження посівних площ і через зміну технології виробництва, що зумовлює падіння врожайності основних сільськогосподарських культур [17].

Втрати внаслідок поршень експорту складають 24,1 млрд. доларів. Морська блокада, встановлена РФ на початку вторгнення, а згодом обмежене функціонування так званого зернового коридору, призвела до зростання логістичних витрат, що спричинило зниження внутрішніх цін на основну експортно-орієнтовану продукцію аграрного сектору [17].

У таблиці 2.2 розглянемо основні непрямі втрати агропромислового комплексу через війну.

Таблиця 2.2

Оцінка непрямих втрат агропромислового комплексу через війну

Види втрат	Оцінка втрат, млрд. доларів	
	Виручка	Додана вартість
Зменшення доходу через зниження виробництва (рослинництво)	46,535	18,547
Зменшення доходу через зниження виробництва (тваринництво, бджільництво, рибальство та аквакультура)	7,499	2,989
Зменшення доходу через порушення логістики та зниження внутрішніх цін на основні експортні культури	24,110	9,809
Зменшення прибутку виробників через зростання цін на основні фактори виробництва	4,437	1,768
Додаткові витрати через потребу в рекультивації	0,329	0,329
Витрати на демонтаж та вивезення будівельних відходів	0,180	0,180
<i>Загальні непрямі втрати сектору</i>	<i>83,090</i>	<i>33,423</i>

Джерело: складено автором на підставі [17]

У вартісній структурі сільського господарства більшість сільськогосподарської продукції, що виробляється – це продукція галузі рослинництва. Так, у 2021 році рослинництво становило 82% від загального виробництва сільськогосподарської продукції з падінням у 2022 році до 77%. Такі зміни пояснюються тим, що Україна знайшла ринку збуту зернових

культур, що дало змогу посилити експортний потенціал аграрних підприємств [16].

Варто зазначити, що до початку повномасштабного військового вторгнення в Україні кількість посівної площі зростала та становила 26 млн. га. Проте у 2022 році культивована площа зменшилась на 21%, але 5,4% території були повернені протягом 2023-2024 років [18].

На рис. 2.1. розглянемо структуру посівних площ зернових в Україні у 2021 та 2024 роках.

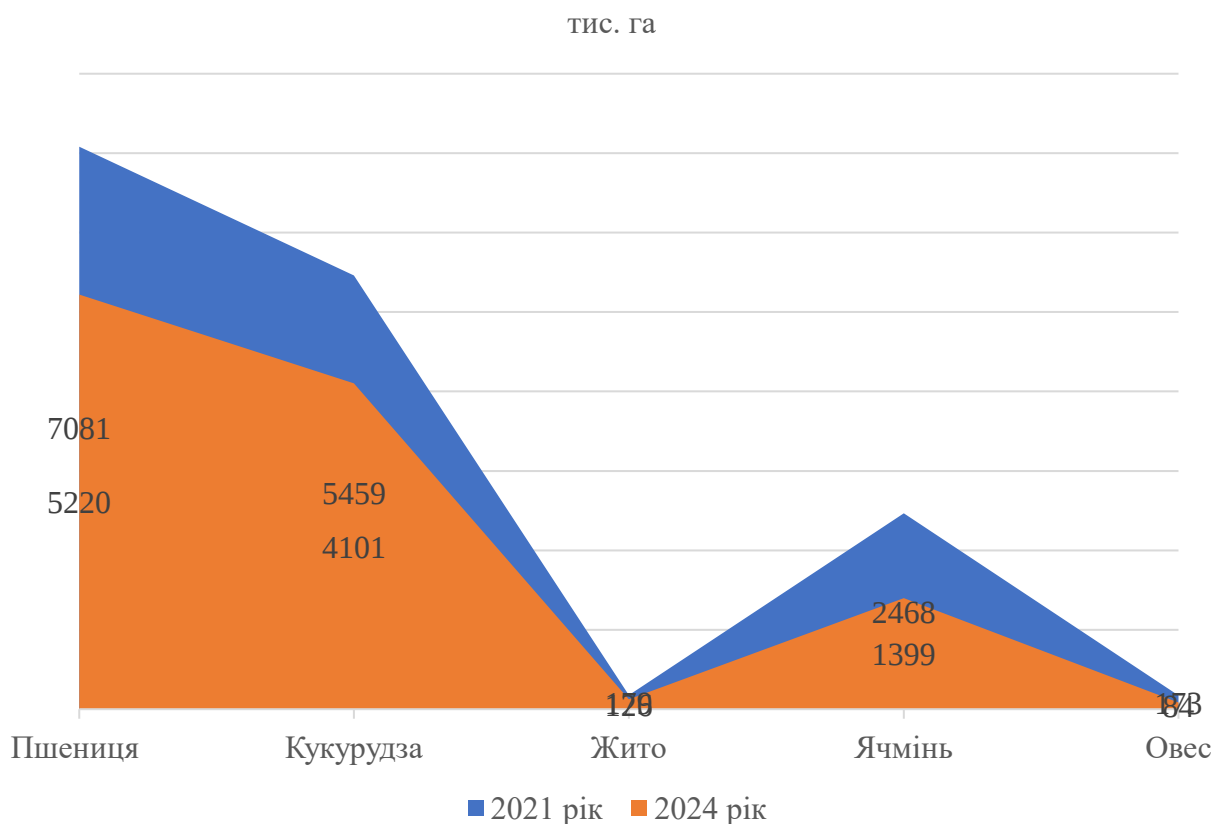


Рис. 2.1. Структура посівних площ зернових в Україні у 2021 та 2024 роках [18]

Спостерігаємо, що у 2024 посівна площа пшениці була меншою на 36% у порівнянні з 2021 роком; кукурудзи на 33% менше; жита – 42%; ячменю на 76%; овес на 105% менше.

На рис. 2.2. розглянемо структуру посівних площ олійних в Україні у 2021 та 2024 роках.

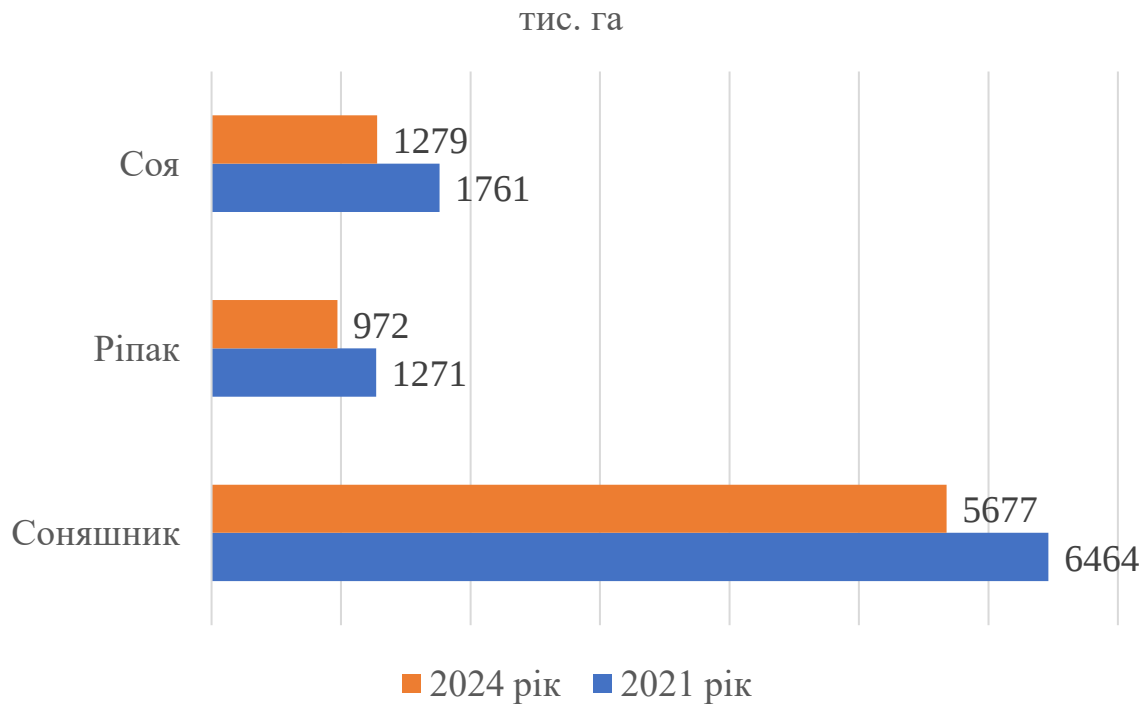


Рис. 2.2. Структура посівних площ олійних в Україні у 2021 та 2024 роках
[18]

Як бачимо, у 2024 році зменшились і посівні площі олійних у порівнянні з 2021 роком: соя на 38% менше; ріпак – 31%; соняшник – 14%.

У 2024 році лідерами за збиранням озимої та ярої пшениці стали три області: Одеська (2,54 млн. тонн з врожайністю 3,5 т/га), Дніпропетровська (1,81 млн. тонн з врожайністю 3,3 т/га) та Вінницька (1,75 млн. тонн з врожайністю 5,4 т/га). Ці ж області очолюють список за посівними площами: Одещина – 716, 4 тис.га, Дніпропетровська – 536,6 тис. га, Вінницька – 323, 8 тис. га [19].

Так, як уже третій рік аграрний бізнес функціонує в умовах воєнного стану, то агропідприємства зіштовхнулися з певними викликами, основними з яких є нестача робочої сили, пошкодження земель та певні труднощі з доступом до ринку. В найскладніших умовах перебували аграрії Херсонщини та Одещини, де окрім замінованих земель, відбувались постійні обстріли, що надзвичайно ускладнювало збір урожаю. Кадровий дефіцит механізаторів та трактористів зумовлений мобілізацією працівників ще більше посилив

проблему зібрання урожаю та процесу обробки земель. Зростання вартості на паливо зменшило рентабельність сільськогосподарських культур.

Результати соціологічного дослідження, які у 2024 році були проведені Міжнародною маркетинговою групою у співпраці з Українською Радою бізнесу вказали про те, 46% фермерів зараз зосереджені на стабілізації показників діяльності на поточному їх рівні, тоді як 19,75% шукають шляхи на вихід до рівня самоокупності, 6,25% згортають або консервують свою діяльність, щоб не нести збитки. І тільки 26,5% націлено на зростання поточного напрямку діяльності [20].

Здійснюючи аналіз конкурентоспроможності українських аграрних підприємств визначимо топ агрохолдингів України у 2024 році. Як свідчить VKURSI [21] у 2023 році в Україні налічувалось 107 аграрних компаній, що мали виторгу більш ніж 1 млрд. грн. Загальний дохід цих підприємств – 339 млрд. грн. (рис. 2.3.).

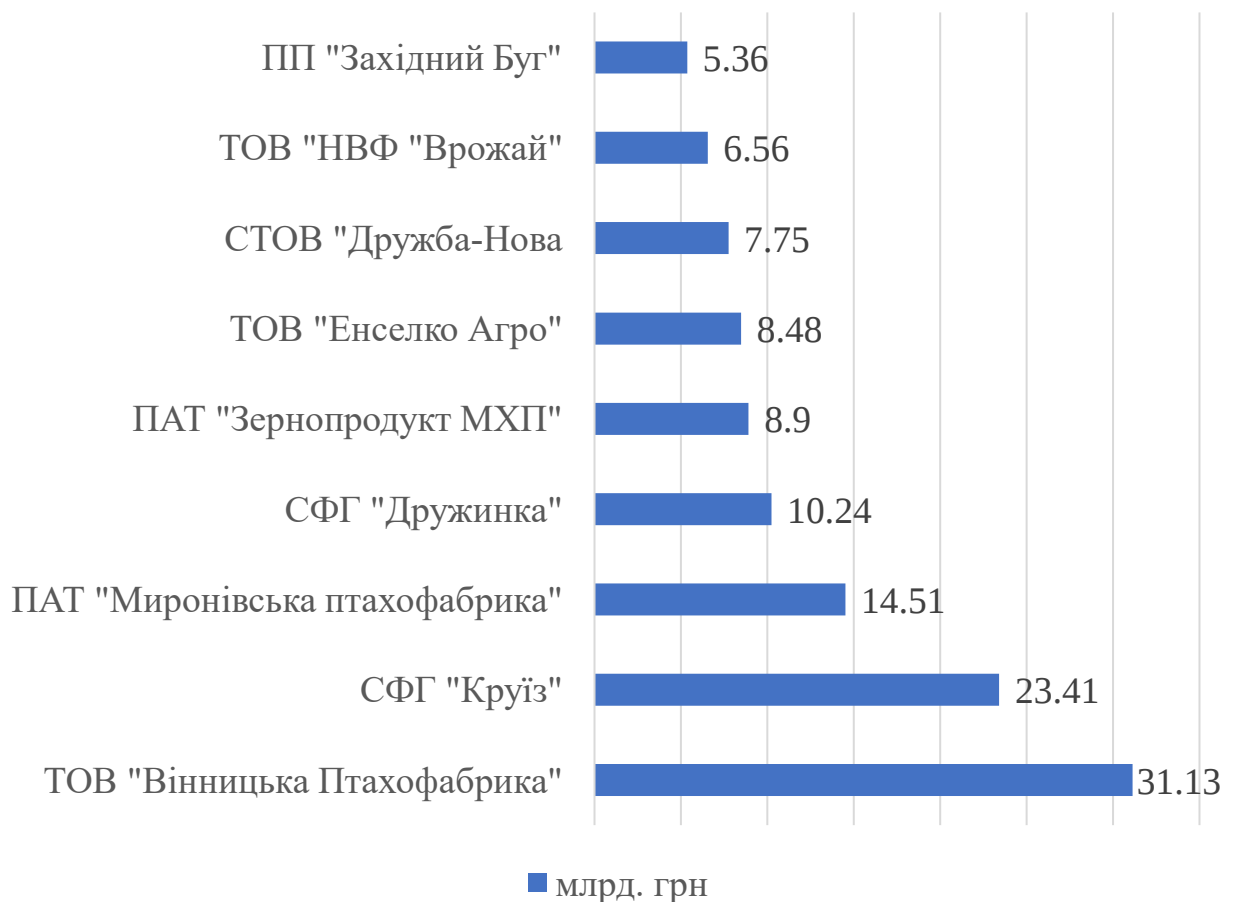


Рис. 2.3. Топ агрохолдингів України у 2024 році [21]

Так, як продукція рослинництва є вартісній структурі сільського господарства є більшою, і її вирощення здійснюється на землі, то визначимо топ підприємств, що володіють найбільшим земельним банком (рис. 2.4).

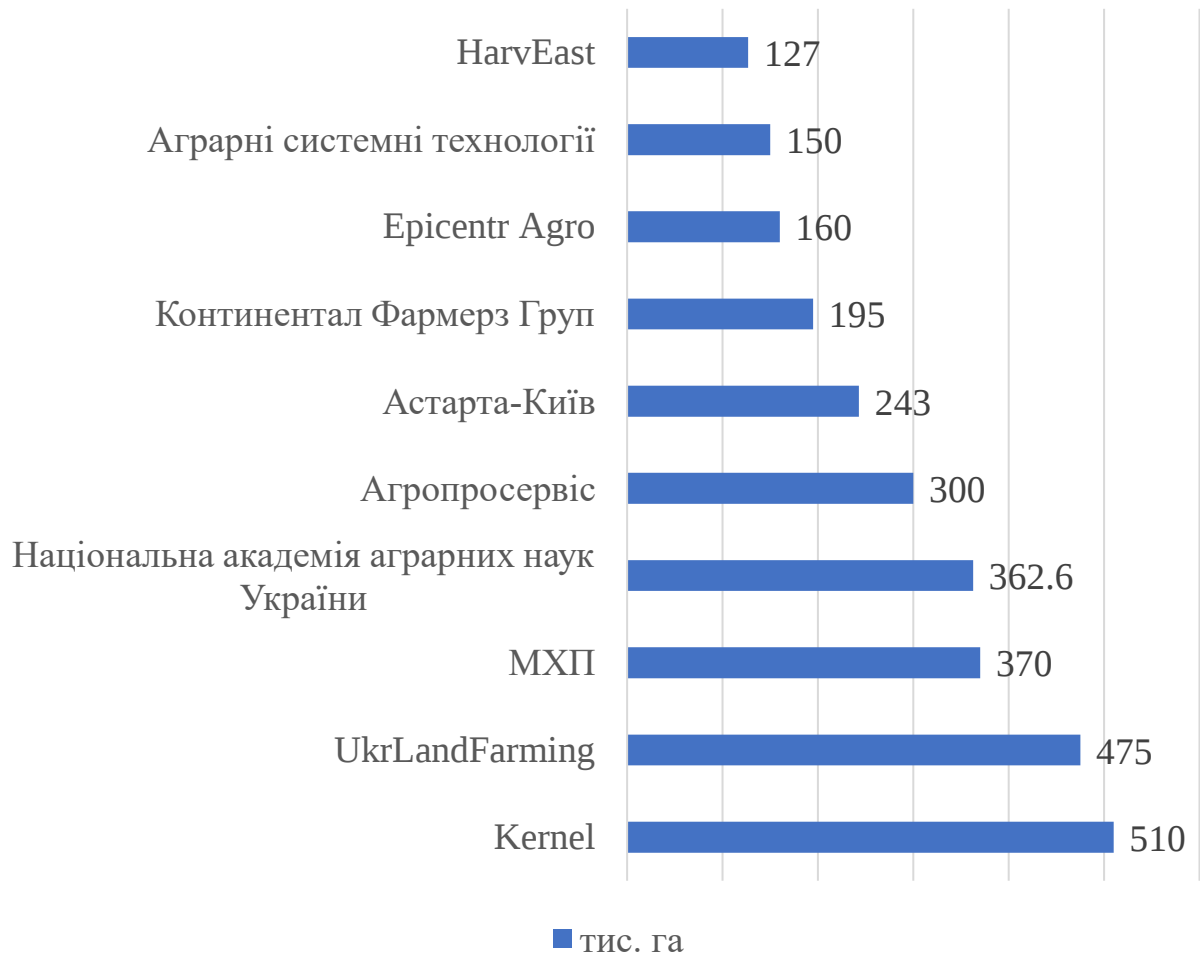


Рис. 2.4. Топ підприємств, що володіють найбільшим земельним банком в Україні [21]

Спостерігаємо, що агрокомпанія «Кернел» володіє земельним банком у кількості 510 тис. га та знаходиться в топі світових агрохолдингів.

Питання конкурентоспроможності аграрної продукції в Україні в умовах російської агресії має особливий контекст. Російська агресія призвела до захоплення територій, включаючи придніпровські та приазовські землі, які раніше були ключовими аграрними регіонами України [22]. Така ситуація завдала критично деструктивного впливу на діяльність аграрного бізнесу.

Тому, надзвичайно важливо виокреми фактори забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фактори забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни

Фактори	Значення для аграрного сектору	Заходи
Технологічний прогрес	-Підвищення конкурентоспроможності; - зменшення витрат	- Використання сучасних агротехнологій; - автоматизація с/г процесів; - застосування аналізу даних
Збільшення продуктивності праці	- Зниження витрат та підвищення ефективності виробництва	- Оптимізація робочої сили; - вдосконалення трудових процесів
Ринковий аналіз	-Забезпечення стабільного доходу; - можливість реагувати на зміни в попит	- Вивчення ринкових тенденцій; - пошук нових ринків для експорту
Доступ до фінансування	- Підтримка фінансової стійкості; - здатність витримувати фінансові випробування	- Забезпечення доступу до кредитів; - фінансове планування і управління
Захист від ризиків	- Зменшення впливу природних та економічних ризиків; - підвищення стійкості сільськогосподарського сектору	- Розробка планів управління ризиками; - створення резервів для надзвичайних ситуацій
Збереження ресурсів	- Довгострокова стійкість; - зменшення впливу на природу	- Використання сталих с.-г. практик; - збереження природних ресурсів

Джерело: складено автором на підставі [22]

Кожен з факторів має надзвичайно важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни.

2.2. Аналіз господарської діяльності товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фенікс Агро Трейд» – це досить молоде аграрне підприємство, основним видом діяльності якого є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює підприємницьку діяльність на власний ризик для отримання прибутку, здійснює бізнес-процеси на території України та за її межами. Враховуючи, що в сьогоденних кризових умовах ведення бізнесу є досить не легко, основною місією діяльності є забезпечення продовольчої безпеки держави та її стійкості, збереження робочих місць та підтримка ЗСУ.

Незважаючи, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» розпочало свою підприємницьку діяльність досить недавно, проте здійснює її ефективно, і це прослідковується у накопиченні земельного банку (рис. 2.5).

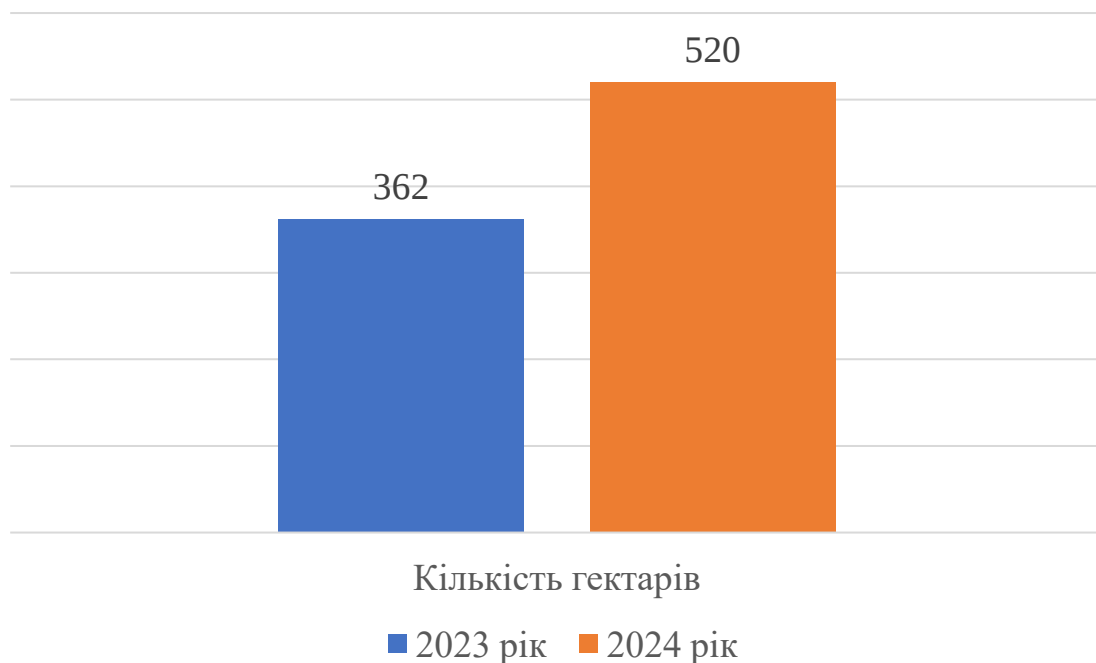


Рис. 2.5. Площа земельного банку ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: побудовано автором

У 2024 році земельний банк товариства збільшився на 44% у порівнянні з попереднім роком. Розглянемо детальніше структуру земельного банку товариства (рис. 2.6.).

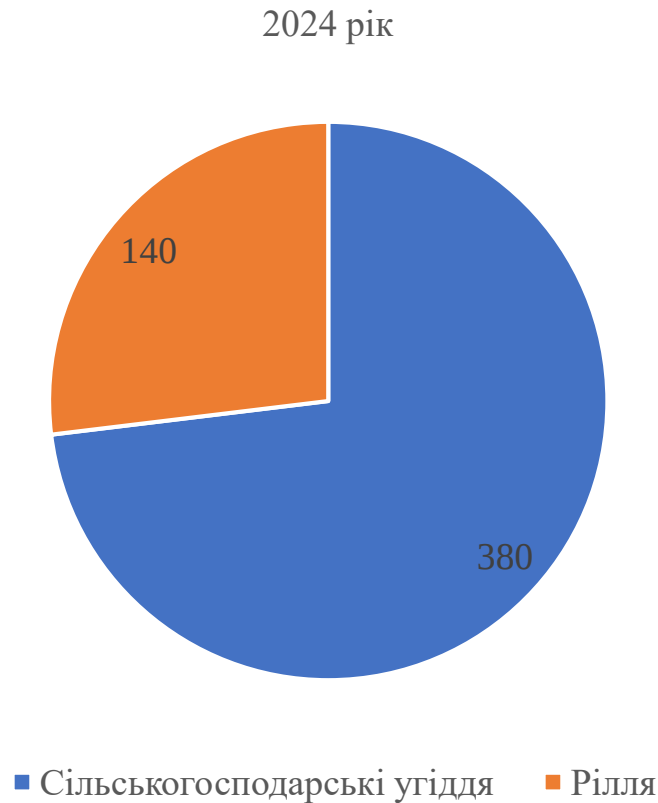


Рис. 2.6. Структура земельного банку ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: побудовано автором

Виробничо-складський комплекс ТОВ «Фенікс Агро Трейд» розташований у селі Уільна Стрийського району Львівської області на приватизованій земельній ділянці площею 2 га, загальна площа якого складає 2000 м². У виробничо-складському комплексі товариство здійснює сушку, фасування та збереження зернових культур. Товариство має в власну сонячну електростанцію та генератор, що забезпечує безперебійну роботу у випадку блекауту.

Варто зазначити, що товариство протягом аналізованого періоду володіє значною кількістю сільськогосподарської техніки, яку використовує при вирощуванні продукції рослинництва та оброблення землі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Наявність сільськогосподарської техніки
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»**

Назва	2023 рік	2024 рік
Трактори, шт	4	6
Вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі, шт	2	4
Комбайни зернозбиральні, шт	3	4
Сівалки, шт	5	6
Борони, шт	4	5
Жатки валові, шт	1	3

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Спостерігаємо тенденцію до збільшення на кожен вид сільськогосподарської продукції товариства у 2024 році.

Здійснимо аналіз структури основних засобів ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура основних засобів ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва	2023 рік	2024 рік
Будинки, споруди та передавальні пристрої, %	12	13
Машини та обладнання, %	70	74
Транспортні засоби, %	8	8
Інструменти, прилади, інвентар (меблі), %	5	3
Малоцінні необоротні матеріальні активи, %	4	1
Інші основні засоби, %	1	1

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Як вказують дані таблиці, в структурі основних засобів ТОВ «Фенікс Агро Трейд» машини та обладнання займають найбільшу частку – 74%, будинки, споруди та передавальні пристрої – 13%, транспортні засоби – 8; інструменти, прилади, інвентар (меблі) – 3%, малоцінні необоротні матеріальні активи та інші основні засоби – 1%.

Здійснює керівництво ТОВ «Фенікс Агро Трейд» директор. Система управління спрямована на взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та досить гнучку адаптацію до його змін в умовах невизначеності та командну роботу. Розглянемо організаційну структуру товариства (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: побудовано автором

Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є лінійно-функціональною. Стратегія управління підприємством може бути ефективною за умови гармонії між організаційною та стратегічною структурами управління. Таке управління відбувається тоді, коли кожен працівник має чіткі завдання та розуміє стратегічну мету підприємства в цілому. Стратегічне планування є найважливішою складовою управління організацією; без нього навряд чи можливе успішне функціонування товариства [23].

Здійснимо аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз основних фінансових показників діяльності
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»**

Назва показника	Роки	
	2023	2024
Чистий дохід, тис., грн.	373694	568175
Собівартість реалізованої продукції, тис., грн.	314183	459655
Валовий прибуток, тис., грн.	79535	118468
Інші операційні доходи, тис., грн.	45428	26242
Адміністративні витрати, тис., грн.	21828	25289
Інші операційні витрати	36535	22148
Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток)	425645	532665
Витрати на збут	26538	33689
Фінансові витрати	854	0

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Спостерігаємо, що у 2024 році чистий дохід товариства зріс на 52%, що свідчить про ефективну його діяльність. Собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2024 році на 46%. Збільшились на 16% розмір адміністративних витрат. Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток) також зросли у 2024 році на 25%.

Розглянемо доходи господарської діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.8.).

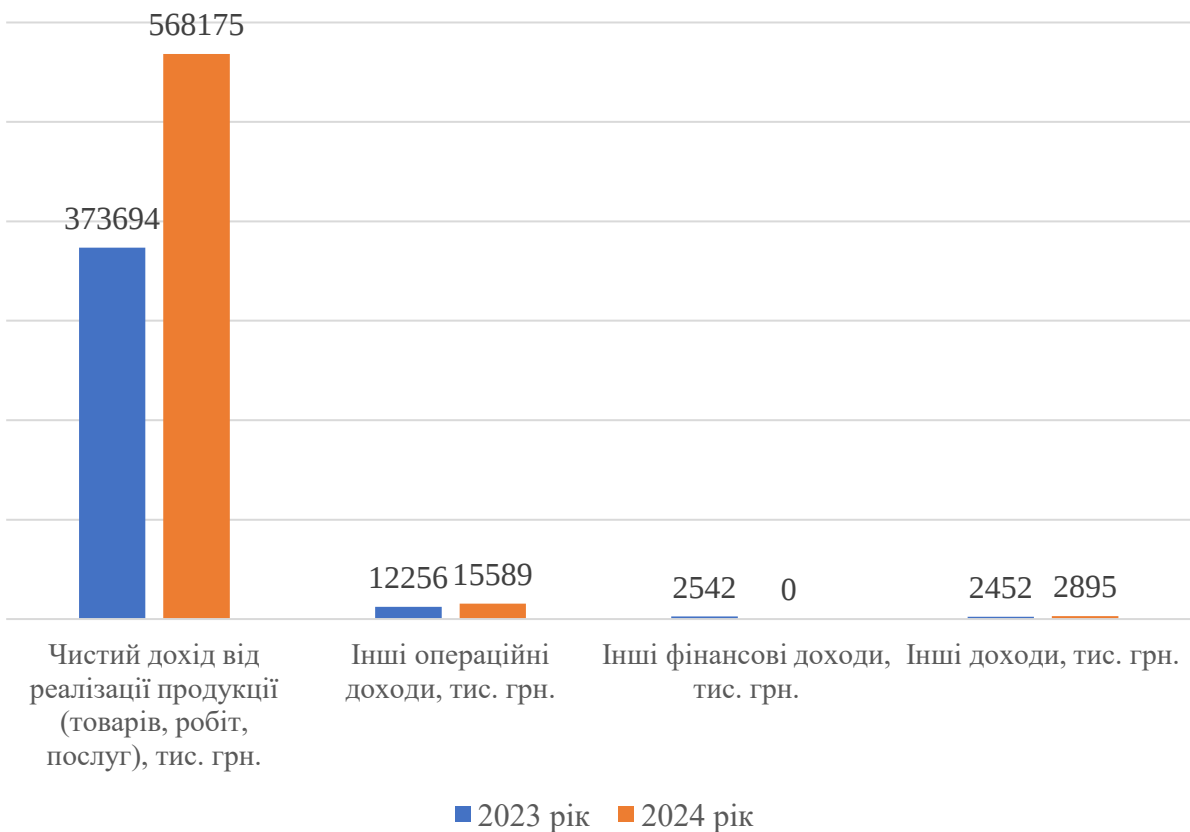


Рис. 2.8. Динаміка доходів господарської діяльності
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, динаміка доходів господарської діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» свідчить про те, що незважаючи на кризові умови ведення бізнесу діяльність товариства була прибутковою.

Здійснимо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	Роки	
	2023	2024
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,568	0,625
Коефіцієнт фінансової залежності	6,485	6,865
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,465	0,482
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,856	0,901
Коефіцієнт фінансового левериджу	5,478	5,849
Коефіцієнт забезпечення запасів	0,9	0,645
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,468	0,525
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,2	1,311
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,548	0,592

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Отримані дані показників фінансової стійкості вказують про те, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Фенікс Агро Трейд», незважаючи на військові дії та значні логістичні проблеми, мало фінансову незалежність. Товариство власним капіталом у 2024 році покривало заборгованість на 27%. Коефіцієнт фінансового левериджу мав високі показники, проте його зростання не є позитивною ознакою. Показники маневреності оборотних активів свідчать про те, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має можливість поповнювати власний оборотний капітал за рахунок власних коштів та підтримувати його на належному рівні.

У таблиці 2. 8 здійснимо аналіз операційних витрат ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Таблиця 2.8

Операційні витрати ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Матеріальні витрати, тис. грн.	745186	857195	+112009
Витрати на оплату праці, тис. грн.	186829	258855	+72026
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	48446	54562	+6116
Амортизація	76254	74536	-1718
Інші операційні витрати	125366	148222	+22856
Разом	1182081	1393370	211289

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Загальні обсяги операційних витрат у 2024 році зросли на 18%. В структурі операційних витрат ТОВ «Фенікс Агро Трейд» матеріальні витрати складають 62%, і це свідчить про те, що виробництво продукції рослинництва є матеріаломістким. У 2024 році витрати на оплату праці збільшились на 72026 тис. грн., при цьому витрати на соціальні заходи зросли на 6116 тис. грн. Амортизаційні відрахування у 2024 році зменшились на 1718 тис. грн. Інші операційні витрати зросли на 22856 тис. грн. у 2024 році.

Ділова активність підприємства загалом показує, які зміни відбуваються у фінансово-господарській діяльності підприємства, під час необхідності зіставлення розмірів вкладених ресурсів з проміжними та кінцевими результатами їх використання, що загалом впливає на економічний стан суб'єкта господарювання і тісно пов'язане з ним. Стабільний стан ділової активності підприємства мінімізує погіршення його загального економічного стану під час нестабільної ринкової економіки та конкуренції [24]. Проведемо аналіз показників ділової активності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	0,81	0,83	+0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,20	3,11	-0,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,45	1,56	+0,11
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,32	1,38	+0,06
Коефіцієнт оборотності запасів	2,49	2,51	+0,02
Фондовіддача	2,91	3,46	+0,55

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Коефіцієнт оборотності активів збільшився на 2,4%, коефіцієнт оборотності оборотних активів – на 7%. У 2024 році фондовіддача зросла на 16%, і це вказує про те, що товариство досить ефективно використовує власні основні засоби. Зменшення показника кредиторської заборгованості у 2024 році на 2,89% свідчить про пришвидшення їх оборотності.

2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю товариства в системі його економічної безпеки

Українські підприємства функціонують в дуже складних умовах, де для виживання та здійснення продуктивної діяльності необхідно адаптуватись до стрімких змін зовнішнього середовища шляхом покращення якості послуг та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз управління конкурентоспроможністю розпочнемо з аналізу частки структури асортименту продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.9.).

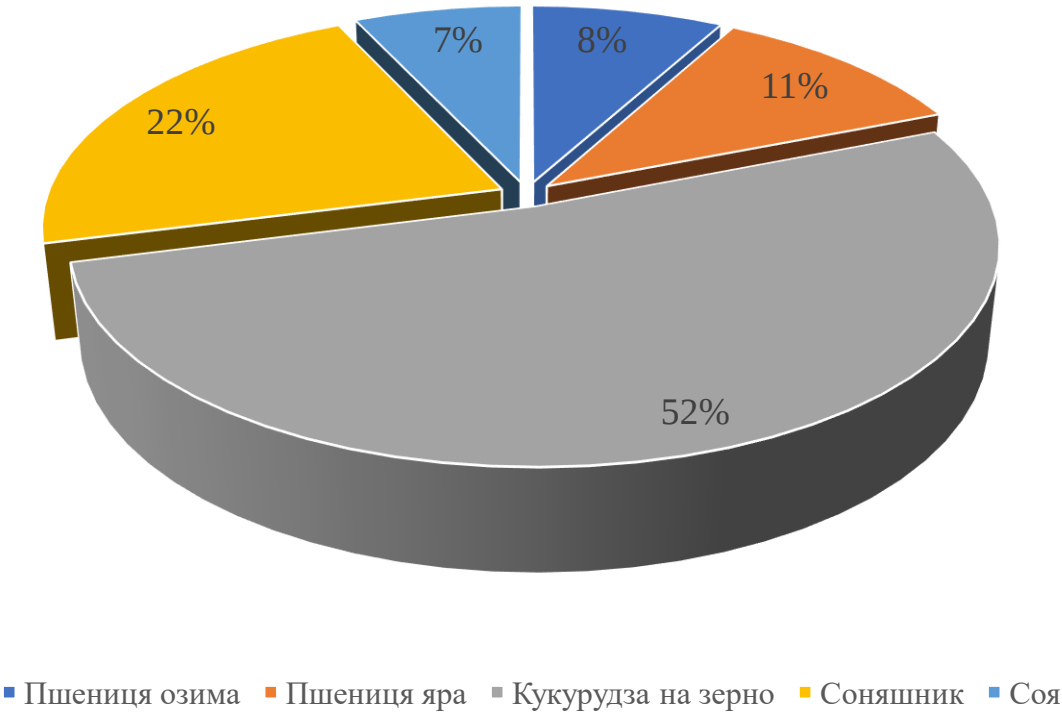


Рис. 2.9. Структура асортименту продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз свідчить про те, що кукурудза на зерно складає найбільшу питому вагу в структурі асортименту продукції товариства – 52%, соняшник – 22%, пшениця яра – 11%, пшениця озима – 8%, соя – 7%.

У таблиці 2.10 визначимо обсяги виробництва та реалізації продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Таблиця 2.10

Обсяги виробництва та реалізації продукції «Фенікс Агро Трейд»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Обсяг виробленої продукції рослинництва, тис. грн.	856234	925124	+68890

Продовження табл. 2.10

Обсяг реалізованої продукції рослинництва, тис. грн.	796123	845368	+49245
---	--------	--------	--------

Джерело: складено на підставі аналізу

Дані таблиці вказують про те, що відхилення обсягу реалізованої продукції товариства у 2024 році складала 9,4% від обсягу виробленої продукції, що свідчить про невідповідність обсягів виробництва та доходів від її реалізації. Така часткова не реалізація товару потребує вирішення проблеми збуту продукції шляхом пошуку нових каналів.

Здійснимо аналіз конкурентних позицій ТОВ «Фенікс Агро Трейд» на ринку аграрних підприємств у Львівській області (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Фенікс Агро Трейд» на ринку
аграрних підприємств у Львівській області**

Показник конкурентоспроможності	ТОВ «Фенікс Агро Трейд»	ФГ «Дочки- матері»	ТОВ «Рідне поле»	ТОВ «Агро- Пласт»
Якість продукції	7	8	6	7
Цінова політика	8	10	7	8
Асортимент продукції	9	8	8	7
Канали збуту продукції	7	9	6	9
Впізнаваність бренду	10	9	5	5
Цифровізація бізнес- процесів	9	8	7	8
Рівень прибутковості діяльності	8	9	6	7

Джерело: складено на підставі аналізу

Як бачимо, ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має досить високий рівень конкурентоспроможності, це проявляється в таких показниках як впізнаваність бренду, широкому асортименту продукції та цифровізації бізнес-процесів.

Застосуємо SWOT-аналіз для виявлення слабких та сильних сторін ТОВ «Фенікс Агро Трейд», його можливостей та загроз (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Внутрішні фактори	
Сильні сторони	Слабкі сторони
- сприятливе географічне положення; - наявність адаптивних знань та навичок у персоналу; - володіння новітніми розробками та технологіями в області обробки землі, екологічної безпеки, та посівного матеріалу; - позитивна репутація	- зміна правил ведення бізнесу в умовах війни; - нестабільність каналів збуту та логістичних систем; - ринкові обмеження та перешкоди експортної діяльності; - зростання цін на паливо та насіння; - складність прогнозування діяльності через непередбачуваний характер військових дій
Зовнішні фактори	
Можливості	Загрози
- диверсифікація виробництва - вихід на нові сегменти ринку; - державна підтримка та сприяння розвитку від міжнародних організацій; - задоволення внутрішніх потреб у рамках продовольчої безпеки;	- зниження якості продукції; - не доброчесність та не вигідні фінансові умови роботи з посередниками; - продовження активних військових дій; - зниження рівня доходів населення; - кадровий дефіцит

Джерело: складено на підставі [25-26]

Як бачимо, основні проблеми конкурентоспроможності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» пов'язані з негативним впливом війни, зокрема і на аграрну галузь. Сильними сторонами товариства є сприятливе географічне положення; наявність адаптивних знань та навичок у персоналу; володіння новітніми розробками та технологіями в області обробки землі, екологічної безпеки, та посівного матеріалу; позитивна репутація. Основними слабкими сторонами ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є зміна правил ведення бізнесу в умовах війни та нестабільність каналів збуту та логістичних систем.

SPACE-аналіз – це матричний метод стратегічного аналізу, що дозволяє класифікувати та аналізувати найбільш важливі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [27]. Використаємо SPACE-аналіз для аналізу системи управління конкурентоспроможності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SPACE-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Критерій	Зважена оцінка
Привабливість підприємства та безпека праці	4
Сила бренду	4
Рівень прогресивності та інноваційності	2
Динамічність розвитку	3
Агресивність конкурентів	2
Цінова політика	4
Зростання частки ринку	3
Поява нових конкурентів	2
Асортимент та якість продукції	3
Гарний фінансовий потенціал підприємства	4
Конкурентоспроможність	3,1

Джерело: складено на підставі експертної оцінки

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» займає конкурентні позиції на ринку та є привабливим для персоналу (в тому числі потенційного), адже в умовах війни управлінці товариства потурбувалися про забезпечення заходів безпеки щодо збереження фізичного та ментального здоров'я працівників. Основні конкуренти ТОВ «Фенікс Агро Трейд» не ведуть агресивної стратегії, враховуючи специфіку аграрного бізнесу у військовий час.

Визначимо вектор SPACE-аналізу для ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.10.).

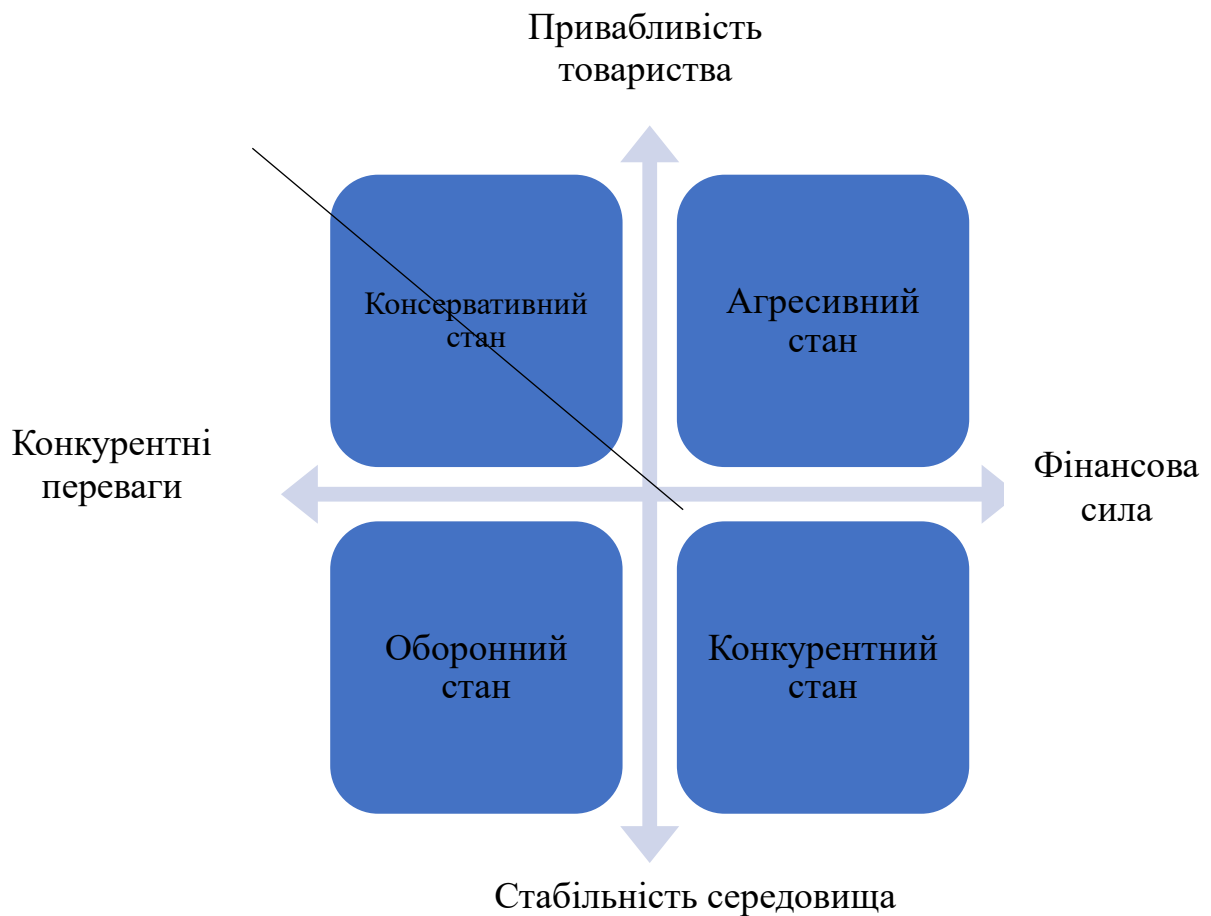


Рис. 2.10. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.13

Здійснений SPACE-аналіз показав, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має напрямок консервативної стратегії.

Висновки до другого розділу

Аграрний бізнес є стратегічним сектором української економіки, що здійснює вплив на стан національної безпеки. Ефективна діяльність аграрних підприємств залежить від здатності адаптуватись до нових реалій та впроваджувати гнучкі стратегії управління конкурентоспроможністю. Адже сьогодні підприємствам уже не достатньо просто виживати, а їй необхідно бути конкурентоздатним на ринку.

Встановлено, що у довоєнний період Україна була лідером в експорті пшениці, кукурудзи соняшникової олії та соняшнику, проте російська агресія спричинила надзвичайні виклики для українських аграріїв та змінила ситуацію. Втрата земель призвела до суттєвого зменшення посівних площ зернових та олійних культур. Такі умови тільки підсилили жорсткість умов здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено фактори забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» – аграрне підприємство, що займається вирощуванням зернових, бобових та олійних культур. Товариство має в користуванні земельний банк площею 520 га, де під рілля виведено 380 га.

Здійснено аналіз витрат ТОВ «Фенікс Агро Трейд», які вказують про те, що вони є стабільними та передбачуваними, а це є позитивною ознакою господарської діяльності. Зростання показників операційних витрат в основному спричинені із збільшенням вартості енергетичних та паливних матеріалів, що пов'язані систематичним пошкодженням об'єктів української енергетичної інфраструктури росією.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД» В

СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Інноваційне управління земельними ресурсами з використанням технології штучного інтелекту з метою підвищення управління конкурентоспроможності товариства

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» управління земельними ресурсами здійснюється в основному на досвідному підході директора та головного агронома. Підбір культур, структуризація сівозмін та процес оброблення ґрунтується на їхніх консервативних поглядах. Планування використання земельних ресурсів не передбачено в стратегічному управлінні товариством, а на основі реакції на дії конкурентів, що не є ефективним. Війна показала, що такий підхід є недієздатним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. ТОВ «Фенікс Агро Трейд» для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю необхідно впроваджувати інноваційне управління земельними ресурсами застосовуючи комплекс заходів (рис. 3.1.) [28]:

- стратегічне планування та проактивна позиція на ринку передбачає активну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі та впровадження інноваційних підходів для задоволення потреб споживачів та виходу на нові ринки;
- технічне переоснащення виробництва, що передбачає підбір оптимального парку технічних засобів, виходячи з умов конкретного підприємства та потреб інноваційної технології (mini-till, no-till, strip-till, адаптивне, органічне землеробство тощо) вирощування культур;
- підвищення кваліфікації персоналу є необхідною передумовою технічного переоснащення виробництва, оскільки працівники мають бути

ознайомлені із сучасними технологіями, включаючи використання сільськогосподарської техніки, інструментів землекористування та систем автоматизації;

- мотивація інноваційної праці на всіх рівнях управління передбачає створення середовища, що сприяє відкритому обміну ідей та підтримує творчий підхід до розв'язання проблем, надання можливостей до саморозвику, залучення до обговорення та прийняття управлінських рішень у сфері землекористування;

- інвестиції в збільшення родючості є важливим стратегічним напрямом для підвищення врожайності та стабільного виробництва сільськогосподарської продукції, а також підвищення рівня капіталізації землі;

- екологічна свідомість.

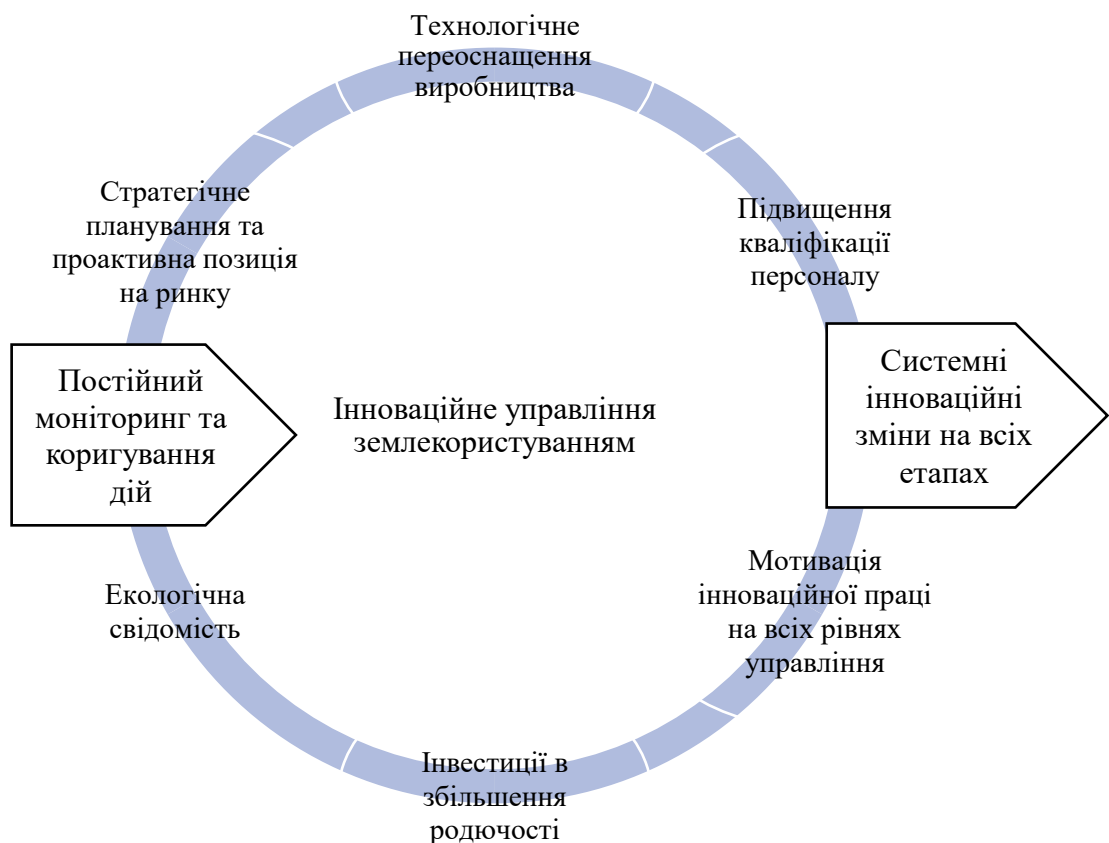


Рис. 3.1. Складові частини інноваційного управління земельними ресурсами у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» [28]

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснюючи інноваційне управління земельними ресурсами необхідно використовувати технології штучного інтелекту, що буде прогресивним помічником та покращить якість прийняття управлінських рішень. Завдяки технологіям штучного інтелекту персонал товариства зможе адаптуватись до змін клімату без відриву від запланованих процесів.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» рекомендуємо впровадити в систему управління земельними ресурсами платформу штучного інтелекту AgriChain.

AgriChain функціонує як інтегрована платформа, що охоплює наступні етапи агробізнесу товариства: від планування польових робіт до управління ресурсами та земельним банком. Застосування елементів точного землеробства реалізується через знімки супутника та дронів, в результаті обробки яких вирішуються об'єктивно складні завдання з вирощування пшениці, соняшнику та кукурудзи. Вагомим досягненням буде використання програмного додатку, який надасть можливість підраховувати кількість зерен та насіння в качанах кукурудзи та кошиках соняшнику, а також виявляти ще ряд необхідних показників для ефективного ведення землеробства. За допомогою самохідних обприскувачів системи AICplus можна точково вносити пестициди. Завдяки штучному інтелекту, система визначатиме ділянки, які потребують обробки, і застосовуватиме пестициди лише там, де це необхідно. Рекомендуємо використовувати ШІ-асистента, який допомагатиме планувати сівозміни, управляти логістикою врожаю та оцінювати стан посівів [29].

Для того, щоб впровадження інноваційних технологій у практичну діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд» було продуктивним необхідно проводити цифрове навчання для усіх працівників товариства.

Основними перевагами інноваційного управління земельними ресурсами з використанням технологій штучного інтелекту для ТОВ «Фенікс Агро Трейд» буде:

- автоматизація процесу стану ґрунтів;

- оптимізація водних та енергетичних ресурсів;
- забезпечення екологічної безпеки навколишнього середовища;
- збільшення врожайності зернових та олійних культур;
- зростання прибутковості та рентабельності;
- зменшення операційних витрат;
- отримання даних в реальному часі та аналіз виробництва;
- швидка адаптація до змін кон'юктури ринку;
- зменшення витрат на пестициди;
- оптимізація польових робіт.

Розрахуємо бюджет витрат та план реалізації впровадження інноваційного управління земельними ресурсами з використанням технологій штучного інтелекту для ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План реалізації та бюджет витрат впровадження інноваційного управління земельними ресурсами з використанням технологій штучного інтелекту для ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва	Тривалість, дні	Сума, тис. грн.
Обґрунтування ідеї та аналіз можливостей	5	1500
Визначення відповідальних осіб	2	0
Визначення та затвердження необхідного програмного забезпечення та інструментів	6	3000
Впровадження платформи AgriChain	21	55000
Впровадження системи AICplus	30	60000
ІІІ-асистент	35	20000
Навчання персоналу	20	45000
Разом	119	184500

Джерело: складено на підставі аналізу

Як бачимо, план реалізації впровадження інноваційного управління земельними ресурсами складає 119 днів, а сума витрат на впровадження – 184500 тис. грн.

3.2. Маркетингова стратегія як ключовий фактор підвищення рівня управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки товариства

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» для зайняття сильної позиції на аграрному ринку необхідно мати більш сильні конкуруючі позиції у порівнянні з конкурентами, що проявляється у достатньому та продуктивному використанні земельних, фінансових, матеріальних та людських ресурсів, виходу на нові ринку збуту продукції та максимальне задоволення потреб споживачів.

У випадку належного рівня конкурентоспроможності топ-менеджмент ТОВ «Фенікс Агро Трейд» матиме можливість забезпечити систему економічної безпеки на високому рівні. Товариству варто сформувати та реалізувати маркетингову стратегію для управління конкурентоспроможністю.

Маркетингова стратегія розглядається як система управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на організацію ефективного виробництва сільськогосподарської продукції з метою забезпечення прибуткового господарювання підприємства та стійкого конкурентного стану на ринку [30].

Маркетингова стратегія аграрних підприємств в основному націлена на досягнення конкурентних переваг, які можна отримати за рахунок [31]:

- орієнтації на новітні технології (продавати тим покупцям і через ті канали збуту, які пред'являють найбільш високі вимоги, зробити нормою перевищення самих жорстких регламентаційних бар'єрів або стандартів якості товарів);

- постійного аналізу змін (розпізнавати і обслуговувати нових споживачів і посередників, чиї потреби перші охоплюють потреби інших, відчувати тенденції у вартісних змінах основних факторів виробництва, підтримувати постійні відносини з креативними групами, вивчати всіх конкурентів, особливо нових);
- здійснення обслуговування на внутрішньому ринку покупців, які мають міжнародний і багатонаціональний характер;
- удосконалення взаємообміну з покупцями, постачальниками, посередниками.

Формування маркетингової стратегії ТОВ «Фенікс Агро Трейд» повинна здійснюватись з врахуванням особливостей його діяльності, зокрема: продукція, що вирощується є життєво необхідною для населення, залежності від кліматичних умов, сезонність виробництва та високу конкуренцію в галузі.

Маркетингова стратегія повинна точно визначити сегменти аграрного ринку. Після формування маркетингової стратегії товариство може приступати до розробки детальної програми діяльності з виробництва і продажу товарів. На цьому етапі необхідно визначити відповідальних виконавців, встановити терміни виконання та визначити рівень витрат. За допомогою цієї програми товариство може скласти бюджет на поточний рік. Після вибору відповідної стратегії розвитку, яка включає чотири цільові напрямки (більш інтенсивне проникнення на ринок, освоєння нових ринків, розробка та виробництво нових продуктів, диверсифікований розвиток), товариство може визначати свої цілі для досягнення бажаних результатів. Основна мета стратегії складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. Зовнішня мета визначається відповідно до основи місії, внутрішня – відповідно до організаційно-правової форми товариства [33].

Формування маркетингової стратегії для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фенікс Агро Трейд» необхідно здійснювати в кілька етапів (рис. 3.2.).

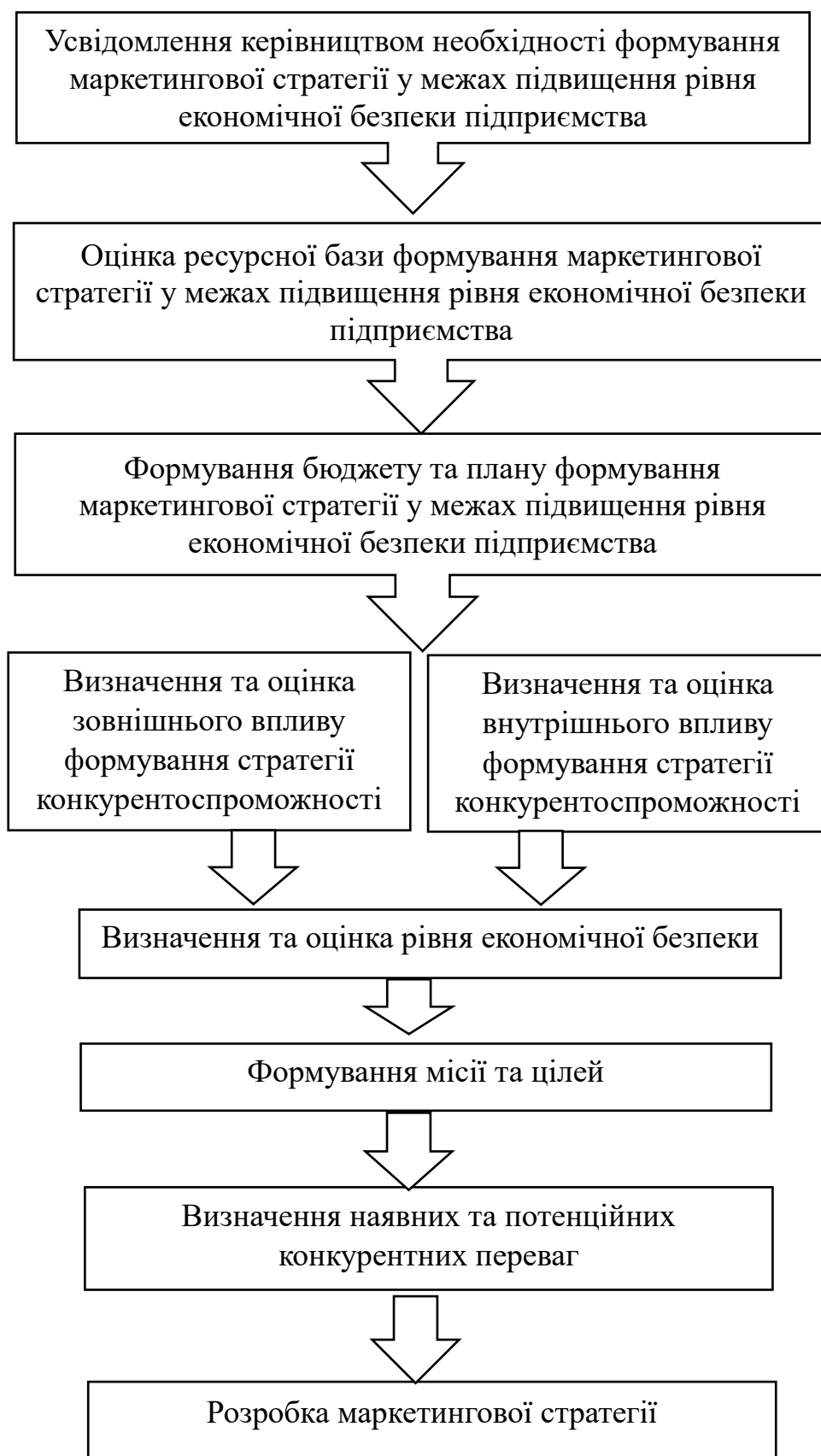


Рис. 3.2. Механізм формування маркетингової стратегії
ТОВ «Фенікс Агро Трейд» [33]

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» необхідно працювати над формуванням та реалізацією маркетингової стратегії соціальних мереж. Канали соціальних мереж допоможуть товариству збільшити продажі та відвідуваність сайту, а також підвищити впізнаваність бренду. Знайти потенційних клієнтів і продемонструвати основні переваги свого продукту можна YouTube, TikTok, Instagram, Facebook і Pinterest [34].

У таблиці 3.2 розрахуємо основні види доходів, що зможе отримати ТОВ «Фенікс Агро Трейд» від впровадження запропонованої маркетингової стратегії.

Таблиця 3.2

Основні види доходів, що зможе отримати ТОВ «Фенікс Агро Трейд» від впровадження запропонованої маркетингової стратегії

Назва	2025 рік	2026 рік
Виручка від реалізації, тис. грн.	526100	645855
Собівартість, тис. грн.	485695	523444
Прибуток від реалізації, тис. грн.	25968	36859
Чистий прибуток, тис. грн.	314183	459655

Джерело: складено на підставі аналізу

Дані таблиці вказують, що виручка від реалізації продукції рослинництва буде зростати з кожним роком після впровадження маркетингової стратегії, відповідно і сума чистого прибутку також зростатиме.

Здійснимо ще розрахунок рентабельності продажів від реалізації готової продукції рослинництва товариства за формулою:

$$R_p = \Pi / B * 100 \quad (3.1)$$

де:

Π – прибуток;

В – виручка від реалізації продукції.

$$R_{2025} = 25968 / 526100 * 100 = 4,9\%$$

$$R_{2026} = 36859 / 645855 * 100 = 5,7\%$$

Можемо зробити висновок, що формування та впровадження маркетингової стратегії в управління конкурентоспроможністю буде рентабельним для його подальшої економічної діяльності.

Висновки до третього розділу

Штучний інтелект є ключовим фактором інноваційного управління підприємством, що надає нові можливості для зменшення витрат та забезпечення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Саме впровадження технологій штучного інтелекту в управлінні земельними ресурсами ТОВ «Фенікс Агро Трейд» буде вирішальним фактором в його успішній діяльності в майбутньому.

Стратегічний підхід для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» в системі його економічної безпеки має ключове значення. Сьогодні для завоювання на ринку лідерських позицій потрібно здійснювати заходи не тільки у сфері підвищення ефективності виробництва чи прибуткової діяльності, а й за допомогою формування та реалізації маркетингової стратегії в системі управління. Підвищити рівень управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фенікс Агро Трейд» рекомендуємо за допомогою формування та впровадження маркетингової стратегії соціальних мереж, яка повинна стати елементом загальної стратегії управління товариством.

Економічно доведено доцільність впровадження запропонованих заходів формування та впровадження маркетингової стратегії в управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фенікс Агро Трейд» в системі його економічної безпеки, зросте рентабельність та прибутковість товариства.

ВИСНОВКИ

Війна та значна нестабільність зовнішнього середовища завдали чималих викликів в діяльності підприємств аграрного сектору. Обмежена доступність ринків та неможливість здійснювати торгівельні процеси з деякими країнами світу мінімізували можливість експорту аграрної продукції. В таких умовах конкуренція є досить жорсткою, і саме аграрним підприємствам необхідно прикладати максимум зусиль, щоб забезпечити високу якість продукції для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. В сучасних реаліях аграріям потрібно не тільки вирощувати продукцію рослинництва високої якості, а й здійснювати зміни в системі управління підприємством та управління конкурентоспроможністю, удосконалювати виробничі процеси відповідно до міжнародних стандартів якості, що сприятиме залученню іноземних партнерів, вихід на нові ринки збуту, забезпечуватиме економічну безпеку та значно підсилить конкуруючі позиції.

Встановлено, що на управління конкурентоспроможністю здійснюють вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які в сьогоденні умовах невизначеності важко передбачити, проте і сама конкурентоспроможність здійснює вплив на бізнесові результати діяльності підприємства. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від стану та рівня впливу конкурентоспроможності. Це зумовлено тим, що високий рівень прибутковості та наявності фінансових ресурсів підприємства забезпечується високою конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є не легким завданням, що вимагає комплексного та системного підходу. Товариству необхідно застосовувати сукупність різних методів та інструментів, щоб усунути загрози та виклики сучасного сьогодення.

Визначено місце ТОВ «Фенікс Агро Трейд» серед конкурентів, сильними показниками товариства є впізнаваність бренду, широкий асортимент

продукції та цифровізація бізнес-процесів, а от якість продукції потрібно покращувати та шукати нові канали збуту.

Здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та фактори впливу на конкурентоспроможність. ТОВ «Фенікс Агро Трейд» для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та сталого зростання необхідно здійснювати заходи, щоб підсилити свої сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони, здійснювати реалізацію нових можливостей та формувати стратегії, щоб здійснювати управління зовнішніми загрозами. Щоб відповідати вимогам часу та конкурувати з іншими учасниками ринку товариству необхідно звернути увагу на впровадження цифровізації не тільки виробничих процесів, а й системи управління, особливо кадрового.

Проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та встановлено, що товариство перебуває в консервативному стані, що передбачає стратегію на скорочення виробництва, зменшення рівня собівартості продукції. ТОВ «Фенікс Агро Трейд» варто здійснити зміни в стратегії управління конкурентоспроможністю на агресивну, адже в умовах війни необхідно обирати найбільш вигідну стратегію розвитку, щоб бути лідером в регіоні серед виробників продукції рослинництва. Ключовим аспектом стратегічного розвитку товариства є вибір довготривалої стратегії. Реалізуючи агресивну стратегію товариство зможе стати більш конкурентоздатним та розвинутим, що забезпечить йому фінансову стійкість та незалежність.

Запропоновано ТОВ «Фенікс Агро Трейд» впровадити в систему управління земельними ресурсами платформу штучного інтелекту AgriChain, систему AICplus та ІІІ-асистента, що забезпечить підприємству значну конкурентну перевагу на ринку.

Рекомендовано ТОВ «Фенікс Агро Трейд» формувати та реалізувати маркетингову стратегію соціальних мереж для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю в системі його економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Строченко Н., Ковальова О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №19. С.114-121. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>
2. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні. Серії: право, економіка, педагогіка, техніка, фізико-математичні науки*. 2023. №13 (27). С. 387-399. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/7586/7630>.
3. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство* 2024. Випуск 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. (дата звернення: 10.01.2025).
4. Хамініч С., Данько Ю. Відмінності в оцінюванні впливу чинників зовнішнього середовища на системи забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 42(1). С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_42%281%29__6.
5. Касич А. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. №11. С. 65-70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/16.pdf. (дата звернення: 05.01.2025).
6. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. / Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. *Агросвіт*. 2018. №18. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2717&i=1>. (дата звернення: 15.01.2025).

7. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
8. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245-248. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39>.
9. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>. (дата звернення: 12.01.2025).
10. Павлова В. А., Р. В. Губарєв. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168-176. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ever_2014_2_21.
11. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15. URL: DOI: [10.32702/2306-6792.2018.18.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.18.10).
12. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №22. С. 52-59. URL: [10.20535/2307-5651.22.2022.259813](https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813).
13. Цюцюпа С. В. Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3 (55). С. 216–224. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-216-224>.
14. Миколенко П. Г. Конкурентоспроможність як фактор стійкості та економічної безпеки підприємства. *Академічні візії*. 2024. №34. URL:

- <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1450>. (дата звернення: 18.01.2025).
15. Зачосова Н. В., Герасименко О. М., Хлебутін В. В. Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №3-4. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13964288>. (дата звернення: 18.01.2025).
 16. Томчук О. В., Поліщук Н. О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. №4 (52). С. 49-58. URL: DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.6.
 17. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. KSE. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>. (дата звернення: 20.01.2025).
 18. Агровигляд України 2024-2033. KSE. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad-2024-2033.pdf>. (дата звернення: 20.01.2025).
 19. Результати українського агросезону 2024: тренди, виклики та плани. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/rezultati-ukrayinskogo-agrosezonu-2024-trendi-vikliki-ta-plani>. (дата звернення: 20.01.2025).
 20. Яценко О. М., Деренько О. М. Управління конкурентоспроможністю агропідприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. №4. С. 88-92. URL: doi: 10.20998/2519-4461.2023.4.88.
 21. Топ агрохолдингів України 2024 року. URL: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/>. (дата звернення: 20.01.2025).
 22. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>. (дата звернення: 21.01.2025).

23. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Науковий журнал «Economic Synergy»*. 2022. Випуск 4(6). С.92-103. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>.
24. Соловей Н., Гудима В. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. *Молодий вчений*. 2019. Випуск 1 (65). С. 247-249. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-56>
25. Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*. 2024. №32. С.217-221. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>.
26. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. №26. С.32-37. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5>.
27. Москалюк Г. О., Збіковська Н. О. Space-аналіз як метод оцінювання корпоративної соціальної відповідальності задля поліпшення потенціалу стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко*. 2023. № 3-4. С. 87-97. URL: DOI:10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-87-97.
28. Дивнич О. Д., Мартинюк М. П. Управління землекористуванням аграрних підприємств в умовах війни: інноваційні тренди. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(4). URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.10>. (дата звернення: 16.01.2025).
29. Шевченко А. А., Петренко О. П., Косик Д. В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 47(2024). С. 130-137. URL: DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-19).
30. Кадирус І. Г., Донських А. С., Левковська К. І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств.

- Інвестиції: практика та досвід.* 2018. №22. С. 85-89. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6394&i=13>.
31. Черепнюова А., Калюжна О., Мірошніченко І. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2017. №2 (9). С. 17-22. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvmduce_2017_2_5.
32. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Р. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ.* 2018. №8. С.205-211. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/778-osoblyvosti-formuvannia>.
33. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>. (дата звернення: 01.02.2025).
34. Маркетингова стратегія. Дізнайтеся, як створити ефективну маркетингову стратегію. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing-strategy>. (дата звернення: 28.01.2025).
35. Мельник А. О. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9706>. (дата звернення: 29.01.2025).
36. Яцик М. Р. Михаліцька Н. Я. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>. (дата звернення: 30.01.2025).

- 37.Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>. (дата звернення: 30.01.2025).
- 38.Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
- 39.Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С.139–146. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>.
- 40.Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с.
- 41.Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>. (дата звернення: 19.01.2025).