

УДК 338.43: 631.1:355

М. М. Ігнатенко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>

Л. Ю. Леваєва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9569-585X>

А. О. Астаф'єв,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8787-538X>

О. Г. Розовик,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1034-119X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

М. Ihnatenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

L. Levieva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

A. Astafiev,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

O. Rozovik,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE TIME OF WAR

Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств має велике теоретичне і практичне значення та є актуальним як умова їх збереження й стійкого розвитку, особливо в умовах війни. Вітчизняний агробізнес був і залишається, незважаючи на неспровоковане воєнне вторгнення росії і спричинені ним небувалі в історії людства за швидкістю і масштабами втрати, руйнування, замінування величезних територій, гарантом достаточної безпеки країни, визначним учасником світового аграрного ринку, джерелом грошових надходжень до місцевих і державного бюджетів, зайнятості населення, доходів сільського населення. Безумовно, війна нанесла нищівних ударів аграрній економіці. Однак, аграрні підприємства в надважких умовах у значній кількості залишаються конкурентоспроможними. Тому для її збереження важливе значення має визначення та узагальнення їх конкурентного потенціалу з однієї сторони, і виявлення ризиків та загроз війни — з іншої. Саме їх розуміння, оцінка та діагностика, вивчення тенденцій розвитку національного та світового аграрних ринків і поведінки на них є запорукою ефективного управління конкурентоспроможністю. В результаті проведених досліджень було визначено, що конкурентні переваги аграрним підприємствам країни забезпечили велика концентрація виробництва, землі і капіталів; визначні за фаховістю і любов'ю до всього живого працівники; вчасно проведена модернізація виробництва; висока якість

продукції, робіт і послуг на рівні великих аграрних підприємств. Менші конкурентні переваги характерні для малих і середніх підприємств, але для них характерна гнучкість і креативність прийняття управлінських рішень, що сприяє життєздатності. Війна спричинила найбільші загрози не лише конкурентоспроможності, але й виживанню. Тому ризики безпеки стали найбільш значимим чинником, який потрібно враховувати в управлінні. Додаткового змісту набувають такі складники конкурентоспроможності, як розміщення аграрних підприємств відносно кордонів росії і фронтів воєнних дій; спеціалізація і концентрація діяльності; збереження й підтримка працівників; подальша цифровізація й автоматизація бізнес-процесів і управління; забезпечення безпеки виробництва, майна, продукції та інформації всіма можливими засобами; маркетинг, логістика і реалізація продукції. Нові обставини конкурентного середовища і конкурентоспроможності призвели до появи нових і уточнення існуючих принципів конкурентоспроможності, завдань та функцій її управління, механізмів та інструментів його реалізації, як це обґрунтовано у статті. Висновки та пропозиції можуть бути використані у діяльності аграрних підприємств, закладів вищої освіти у навчально-науковому процесі.

It is determined that the effective management of the competitiveness of agricultural enterprises is of great theoretical and practical importance and is relevant as a condition for their preservation and sustainable development, especially in times of war. Despite the unprovoked military invasion of Russia and the unprecedented losses, destruction, and mining of vast territories caused by it, the domestic agribusiness has been and remains a guarantor of the country's food security, a prominent participant in the world agricultural market, a source of cash revenues to local and state budgets, employment, and rural incomes. Undoubtedly, the war has dealt devastating blows to the agricultural economy. However, agricultural enterprises remain competitive in a large number under extremely difficult conditions. Therefore, to preserve it, it is important to identify and summarize their competitive potential on the one hand, and to identify the risks and threats of war on the other. It is their understanding, assessment and diagnostics, study of trends in the development of national and global agricultural markets and behavior on them that is the key to effective competitiveness management. As a result of the research, it was determined that the competitive advantages of the country's agricultural enterprises were provided by a large concentration of production, land and capital; outstanding professionalism and love for all living things; timely modernization of production; high quality of products, works and services at the level of large agricultural enterprises. Small and medium-sized enterprises have less competitive advantage, but they are characterized by flexibility and creativity in management decision-making, which contributes to their viability. The war has caused the greatest threats not only to competitiveness but also to survival. Therefore, security risks have become the most significant factor to be taken into account in management. Such components of competitiveness as the location of agricultural enterprises relative to the borders of Russia and the fronts of military operations; specialization and concentration of activities; retention and support of employees; further digitalization and automation of business processes and management; ensuring the security of production, property, products and information by all possible means; marketing, logistics and sales of products are gaining additional meaning. The new circumstances of the competitive environment and competitiveness have led to the emergence of new and clarification of the existing principles of competitiveness, tasks and functions of its management, mechanisms and tools for its implementation, as substantiated in the article. The conclusions and suggestions can be used in the activities of agricultural enterprises and higher education institutions in the educational and scientific process.

Ключові слова: конкурентні переваги, ризики, воєнна загроза, безпека, цифровізація, синергія, принцип поступових кроків, стратегія.

Key words: competitive advantages, risks, military threat, security, digitalization, synergy, principle of gradual steps, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління конкурентоспроможністю вітчизняних аграрних підприємств в умовах воєнного стану потребує виявлення та всебічного врахування нових чинників і обставин, явищ та процесів, які супроводжують їх діяльність та проявляються, головним чином, як негативні, небезпечні, загрозливі. Їх врахування має носити суто індивідуальний характер для

кожного аграрного підприємства, в залежності від умов та обставин його розміщення, спеціалізації виробництва, ринкового становища, ресурсозабезпечення, можливостей реалізації продукції тощо.

У практиці господарювання та управління це формує методи та інструменти досягнення, збереження й підвищення конкурентоспроможності. Тому виявлення ризиків та загроз

конкурентоспроможності аграрних підприємств, обґрунтування її можливих ресурсів та резервів підвищення, виникнення нових конкурентних переваг та використання їх сукупностей в технологіях управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств є актуальним, своєчасним та має вагоме теоретичне і практичне значення.

Адже аграрні підприємства, навіть враховуючи окупацію значної території України, повне руйнування і розкрадання їх російськими окупантами, замінування звільнених територій продовжують працювати на вільній частині країни. Більше того, вони забезпечують у цих тяжких умовах продовольчу безпеку населення й продовольче постачання збройних сил; зайнятість і до. Також аграрні підприємства є джерелом наповнення місцевих і державного бюджетів.

Нарешті, ці підприємства є вагомою частиною експортно-імпортного потенціалу країни; забезпечують валютні надходження, зрештою, визначають та позиціонують нашу країну як виробника продовольства світового значення. Тому збереження і підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств ще раз постає вкрай важливим завданням. Принаймні, воно має два основні аспекти прояву: власне досягнення, формування та підвищення конкурентоспроможності. Другий аспект стосується управління конкурентоспроможністю, адже лише управлінські рішення призводять до її формування та зростання. В свою чергу, той або інший рівень конкурентоспроможності, тенденції у її змінах визначають завдання управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що питання конкурентоспроможності були і залишаються предметом досліджень провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Насамперед, слід зауважити, що значна частина класиків сучасної економічної теорії у своїх фундаментальних працях так чи інакше торкалася проблем конкуренції, конкурентних переваг, конкурентоспроможності. Це А. Сміт, Д. Рікардо, А. Маршалл, Й. Шумпетер, Дж. Кейнс. В Україні значного поширення та подальших розробок набули ідеї Гарвардської школи бізнесу та її найбільш відомого представника — М. Портера. Мова йде про такі наукові ідеї, як: теорія конкурентних переваг; поняття економічного кластеру; чотири види конкурентних стратегій; п'ять конкурентних сил або модель привабливості.

Питання конкурентоспроможності аграрних підприємств в Україні стали предметом досліджень В. Андрійчука, М. Маліка, І. Вініченка, В. Грановської, М. Ігнатенка, Ю. Кирилова, Л. Мармоль, І. Романюк, О. Шпикуляка. Планування та діагностику конкурентоспроможності підприємств вивчали О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко (2011 р.); методику оцінки й стратегії підвищення В. Бойко (2019); конкурентоспроможність на зовнішніх ринках В. Ляшевська (2018). Однак її проблеми в умовах воєнного стану вимагають нових досліджень і на теоретичному, і на практичному рівні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та аналіз управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. Основні завдання включають визначення ключових аспектів, які впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств під час воєнного конфлікту, аналіз ризиків та загроз, оцінку впливу війни на стратегічні та оперативні аспекти управління, розробку рекомендацій та інструментів для забезпечення стійкості та успішного функціонування аграрних підприємств під час воєнних дій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств має багато визначень. Глибокий їх аналіз та узагальнення дозволили нам сформулювати власне визначення. На нашу думку, це сукупність управлінських дій і рішень, спрямованих на забезпечення ефективної власної діяльності; виявлення та оцінку своїх конкурентних переваг, ризиків і загроз; нинішніх і майбутніх можливих конкурентів і партнерів; аграрних, фінансових і ресурсних ринків загалом; розробку відповідних стратегій, що забезпечують формування і підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Проблеми управління конкурентоспроможністю існували завжди. Вони були у кожному випадку конкретного підприємства індивідуальними у своїх проявах. Але загальні риси були також для них характерними [1—4]. Так, у будь-якому випадку вони стосувалися внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. Саме у їх площинах формуються та використовуються конкурентні переваги. У внутрішньому середовищі аграрних підприємств у найбільш загальному вигляді йдеться про забезпечення ефективності діяльності аграрних підприємств; продуктивність використання ре-

сурсів; раціональну організацію бізнес-процесів; впровадження інновацій; оптимальне співвідношення якості і корисні властивості — собівартість продукції, робіт та послуг в абсолютному вираженні і відносно конкурентів; корпоративну етику, комерційну таємницю та їх збереження.

У зовнішньому середовищі функціонування найбільший вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств здійснюють: інституційні чинники їх діяльності у вигляді законів, законодавчих актів і нормативів; податків і зборів; наявності або відсутності справедливої конкуренції на аграрних ринках; доступності позикових засобів, лізингу, кооперації, інтеграції. Надзвичайно важливим є платоспроможний попит населення як споживача продуктів харчування, переробних підприємств; рівень державного регулювання та підтримки агробізнесу; доступність інновацій, аграрної освіти, організація сільських територій як мотивація для працівників; можливість здійснення реалізації продукції на внутрішньому аграрному ринку та експортно-імпортової діяльності [5].

Деякі автори основні проблеми управління конкурентоспроможністю позиціонують як недостатній рівень конкурентоспроможності товарів аграрних підприємств, орієнтований на конкретні цільові групи споживачів, розроблений з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей; відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю; відсутність конкретної конкурентної стратегії, яка буде орієнтована на певні цільові групи споживачів, що розроблена з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей аграрного підприємства; слабкий кадровий потенціал.

Глибоко поважаючи їх думку, дозволимо собі не завжди погодитися з висловленою ними позицією. Так, вітчизняні продовольчі товари та сільськогосподарська сировина є одними з найбільш якісних у світі. Фахівці та рядові працівники мають високий рівень освіти, значний досвід і вікові традиції господарювання на землі, любов до всього живого, що є потужними чинниками конкурентоспроможності. І, нарешті, Україна є однією з найбільш потужних цифрових держав світу. Це стосується цифровізації й автоматизації не тільки суспільно-економічної діяльності та урядового адміністрування, але й аграрного господарювання та управління у даному випадку [6—9]. Так, вітчизняні аграрні підприємства мають і використо-

вують ефективні програми обліку; фінансового скорингу або скринінгу; контролінгу, інші цифрові технології прийняття управлінських рішень. Саме наявність та ефективне використання названих та інших конкурентних переваг дозволило вітчизняному агробізнесу зайняти провідні позиції у національному господарстві та зайняти позиції світового виробника продовольства.

Однак через неспровоковану масштабну воєнну агресію росії на перший план вийшли зовсім інші чинники конкурентоспроможності. Насамперед, це розміщення аграрних підприємств та інформаційна безпека щодо активів і бізнес-процесів. Якщо раніше, до війни, розміщення давало природні конкурентні переваги або ризики у вигляді наявності або відсутності природної ренти — природної родючості ґрунтів, забезпечення водними ресурсами, повторюваності небезпечних погодно-кліматичних умов; близькості до логістично-маркетингових центрів та інших місць збуту готової продукції, то за умов війни — це віддаленість від кордонів з росією, від ліній фронту і бойових дій; розміщення відносно радіусів впливу ворожих обстрілів; це наявність або відсутність замінованих територій тощо.

Провідне значення отримали й чинники комерційної таємниці; інформаційної тиші та інших заходів безпеки. Саме їх треба враховувати насамперед, адже в одну мить руські ракети й керовані бомби можуть знищити або зруйнувати підприємства. Тоді вибудовані стратегії й ресурси конкурентоспроможності виявляться марними [10, с. 38]. Також в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств необхідно враховувати наявність значної частки окупованих територій і захоплених аграрних підприємств; знищення майна підприємств і сільських жителів через постійні обстріли російської армії.

Наступний чинник — зміни через це в обсягах і структурі виробництва, отже, й у забезпеченні споживчих ринків; зміни в спеціалізації виробництва всієї решти аграрних підприємств; зменшення прибутків через зменшення попиту на споживчих ринках; знищення відправленої на реалізацію продукції через руйнування складів і логістики і знову ж таки великі збитки внаслідок цього; значні труднощі з експортом продукції через обстріли агресора і блокування кордонів попри необхідність вітчизняної продукції на світовому аграрному ринку як одного з гарантів міжнародної продовольчої безпеки.

Небувалих руйнувань зазнали сільські території нашої країни; спеціальна аграрна та виробнича інфраструктура [11, с. 15]. Також це масовий виїзд людей із східних територій на захід України та за кордон. Це призвело до зuboжіння населення, втрати робочих місць, посилення безробіття на селі, блокування доступу до елементарних благ цивілізації ХХІ ст. До негативних наслідків війни відносно конкурентоспроможності слід віднести сповільнення темпів впровадження інновацій, особливо на рівні малих і середніх підприємств, особливо складні проблеми здійснення бізнесу для них через незначні розміри й масштаби виробництва та ресурсний потенціал. Таким чином, розміщення аграрних підприємств постало першочерговим чинником конкурентоспроможності як джерела забезпечення діяльності та її безпеки. Тому управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни має враховувати і конкурентні переваги та ризики мирного часу, і впливи війни вкрай деструктивного руйнівного характеру. Його пріоритетним завданням має бути сприяння безпеці функціонування загалом; персоналу; виробництва; реалізації продукції; здійснення соціальної відповідальності як вкладу у нашу перемогу і збереження нашого народу. Також воно має бути спрямованим на [12—15]:

- врахування реалій воєнного стану, але системна й постійна діяльність, опора на підтримку населення сільських територій, держави та міжнародну донорську допомогу;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, яка забезпечує синхронізацію з динамікою дій позитивних і негативних чинників конкуренції на аграрному ринку і, таким чином, синергетичний ефект внаслідок їх використання;

- нейтралізація, обмеження або ліквідація по можливості кількості деструктивних чинників, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств через формування системного й послідовного захисту проти них;

- нарощування та реалізація конкурентних переваг аграрних підприємств через використання внутрішніх резервів, зовнішніх позитивних чинників впливу;

- використання нових методів та інструментів збереження і підвищення конкурентоспроможності, викликаних дією війни, — насамперед, всебічне забезпечення безпеки діяльності і персоналу.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств при цьому є не

тільки їх продукція у координатах "якість — собівартість", але й виробнича, фінансова, інноваційна, логістична і маркетингова діяльність; персонал, техніко-технологічне забезпечення та організаційно-управлінська структура; інформація. В свою чергу, дані бухгалтерського обліку й обліково-фінансової звітності про власне підприємство, дані про конкурентів і аграрний ринок загалом формує підґрунтя для прийняття тих або інших управлінських рішень стосовно конкурентоспроможності.

З огляду на часовий період досягнення цілей аграрних підприємств, управління конкурентоспроможністю послідовно охоплює певні рівні або етапи. Насамперед, це оперативний, де формується конкурентоспроможність продукції, робіт та послуг; тактичний, де забезпечується належний рівень фінансово-економічної стійкості та стійкості організаційно-економічної структури; стратегічний, де створюється їх інноваційно-інвестиційна привабливість [16, с. 115]. При цьому на кожному із зазначених рівнів відбувається накопичення ресурсів та резервів конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств як процес передбачає обов'язкове виконання відомих функцій управління, врахуванням традиційних підходів до управління, слідування принципам управління. Сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю означає [17—19]:

- ситуаційний підхід — зміни в управлінні конкурентоспроможністю через нові обставини у внутрішньому та зовнішньому середовищі господарювання для коригування операційної діяльності, тактики і стратегії ринкової поведінки;

- процесний підхід — забезпечує процедури й окремі процеси виконання певних функцій, серед яких основними є прогнозування, планування, організація, мотивація та контроль;

- системний підхід — означає налагодження зв'язків між складниками аграрного підприємства як виробничо- та соціально-економічної системи, розуміння та врахування причин і наслідків між ними.

Принципи управління конкурентоспроможністю, які сформульовані відповідно до теорії менеджменту, конкуренції, аграрного виробництва [20—22]:

- принцип науковості і єдності — забезпечення конкурентоспроможності через досягнення єдності теорії та практики у сфері вироб-

ництва, економіки й управління; обґрунтування та прийняття управлінських рішень відповідно до існуючих наукових уявлень;

— принцип системності і комплексності — визначає необхідність представлення і аграрного підприємства та управління конкурентоспроможністю як систем, що дає змогу врахувати та передбачити всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей та вирішенні проблем всебічно зважувати відомі чинники та спрямовувати механізми на досягнення поставлених завдань;

— принцип ефективності — управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає концентрації ресурсів та постійної уваги працівників;

— принцип оптимальності — приймати оптимальне управлінське рішення для формування конкурентних переваг підприємства, здобутку відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей її підвищення;

— принцип послідовності і конструктивності — використання логічної послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовувати вибір напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

— принцип цілісності і структурованості — управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, як єдина система з одного боку, а з іншого боку, як підсистема для вищих рівнів; взаємозв'язок наявних елементів системи управління в рамках конкретної організаційної структури;

— принцип пріоритетності і гнучкості — можливість удосконалення положень конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємств; розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтуються на розподілу об'єктів управління за їх важливістю;

— принцип поступових кроків — передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступово логічно пов'язані організаційні зміни, які треба ретельно оцінювати в напрямку узгодження зі існуючими змінами ринкового середовища;

— принцип синергізму та емерджентності — він полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою поєднання основних елементів її формування як цілісної системи.

— принцип досягнення аналогічних конкурентних переваг на основі використання принципово різних компетенцій — передбачає існу-

вання різних шляхів і засобів для того, щоб досягнути бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю, стан яких може змінюватися в часі.

На практиці управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств передбачає:

1. Всебічне дослідження організації, структури, напрямів та ефективності діяльності та існуючого рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства.

2. Визначення наявних і потенційно можливих конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі; оцінка конкурентів.

3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.

4. Впровадження операцій, тактичних процедур і положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.

5. Визначення результатів впровадження і реалізації конкурентної стратегії та її коригування й удосконалення внаслідок виявлення тих чи інших невідповідностей.

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в Україні в сучасних умовах ускладнюється не тільки війною, але і певними особливостями економічної ситуації в країні. Свідченням цього є те, що вітчизняні аграрні підприємства функціонують в інституційному середовищі, яке постійно змінюється — податки й податкова база; ринок землі; умови реалізації продукції; державна підтримка й регулювання; зміни в структурі агросфери загалом тощо [23, с. 55]. Це ускладнює вироблення стратегій конкурентоспроможності.

Також слід розглянути наявність значної диференціації аграрних підприємств в Україні за розмірами територій, ресурсів і виробництва; велику амплітуду коливань рівнів ефективності й конкурентоспроможності; різні завдання, пріоритети, ресурси й перспективи щодо її збереження та підвищення. Це вимагає розробки відповідної типології аграрних підприємств та їх ранжування щодо рівнів конкурентоспроможності, особливо малих і середніх.

На нашу думку, з урахуванням виявлення нових чинників, ризиків та проявів формування конкурентоспроможності аграрних підприємств управління її збереженням та підвищенням має спиратися на наступні нові критерії та першочергові заходи [24]:

1) Належний рівень конкурентоспроможності повинен бути не тільки предметом управління, але розумітися значно ширше — як одна

з умов ринкового функціонування аграрних підприємств. Тому їх стан повинен оцінюватися за показниками та критеріями конкурентоспроможності. Серед них важливе значення потрібно надавати визначенню потенціалу конкурентоспроможності та його всебічній кількісній оцінці, у т.ч. елементів забезпечення безпеки персоналу, ресурсів, виробництва, діяльності, управлінських рішень.

2) Підвищення ефективності та якості загального управління аграрними підприємствами через недоліки дотримання правил їх раціональної організації як системних утворень.

3) Посилення розуміння та обізнаності в сучасних процесах управління конкурентоспроможністю власників та менеджерів і працівників аграрних підприємств; підприємством; необхідності відійти від стереотипів управління і приймати креативні управлінські рішення.

4) Неформальне впровадження в аграрних підприємствах інтегрованих систем менеджменту, що відповідають світовим стандартам (ISO 9000 (якість), ISO 14000 26 (екологія), ISO 22000 (харчова безпека), OHSAS 18000 (виробнича безпека), тощо), необхідність розуміння сутності удосконалення.

5) Підвищення загального рівня ділової культури і ділової досконалості працівників; удосконалення інформаційних технологій та посилення їх використання у загальному системному управлінні й управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств; посилення мотивації та залучення персоналу у процес підвищення ефективності управління; вироблення стратегій забезпечення конкурентоспроможності у переважній більшості аграрних підприємств.

ВИСНОВКИ

Зазначимо, що традиційні стратегічні пріоритети управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств повинні бути доповнені, як було визначено, пріоритетами безпеки; впровадженням цифровізації та автоматизації управлінських та виробничих процесів; підвищенням загальної культури, ділової репутації та мотивації власників, менеджерів і працівників. У числі стратегічних пріоритетів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в сучасних умовах слід вказати на досягнення зменшення непродуктивних витрат, відновлюваних та невідновлюваних ресурсів; високих витрат виробництва загалом.

Необхідно всіляко скорочувати та припиняти виробництво продукції низької якості. На-

впаки, кількість робочих місць повинна збільшуватися за рахунок збільшення обсягів виробництва та диференціації його й інших видів діяльності. У морально-психологічному плані розроблені пропозиції повинні супроводжуватися зменшення "градуса" агресії ділового спілкування в конкурентному середовищі агросфери, особливо на рівні великих підприємств — агрохолдингів та агрокорпорацій. Адже для українського народу агресія не характерна. Його національною рисою є привітність, доброзичливість, толерантність, довіра та відкритість. Тому чесна, спокійна конкуренція між аграрними товаровиробниками матиме якщо не в найближчій, то в стратегічній перспективі стійкий ринковий успіх.

Література:

1. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. № 22, 2022. С. 52—59.

2. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, Вип. 54. 2023. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>

3. Красноручський О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 10—17.

4. Мармуть А.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95—98.

5. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. Економіка та суспільство, Вип. 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729/2645>

6. Перегуда Ю.А. Засади забезпечення конкурентоспроможності з використанням потенціалу аграрного сектору економіки. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". Вип. 1 (91), 2022. С. 28—32.

7. Брінь П.В., Нехме М.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причор-

номорські економічні студії. 2021. № 64. С. 36—43.

8. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Мармуль Л.О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4—10.

9. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. Вип. 3 (70). 2022. С. 17—21.

10. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21—22. С. 35—42.

11. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О. Фінансові й інвестиційні джерела та ресурси забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери економіки. *Економічний вісник університету*. Вип. 44. 2020. С. 13—18.

12. Melnyk T., Mazaraki N., Pugachevska K. Development of national economies in the conditions of the pandemics. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. № 7 (1). P. 69—76.

13. Романюк І.А. Вплив конкурентної боротьби на управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств. *Молодь і сільськогосподарська техніка у XXI сторіччі: 36. матер. XVI-й Міжнар. форум молоді*. Харків: ХНТУСГ. 2020. С. 206.

14. Настека М.В. Імплементация принципів сталого розвитку сільськогосподарськими підприємствами України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 11—12 (300—301), 2022. С. 14—19.

15. Боровік Л. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, Вип. 3, 2020. С. 50—59.

16. Іванова М.І., Каут О.В., Усатенко О.В., Загорулько В.А. Управління якістю продукції як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (29), 2023. С. 109—120.

17. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Посполіт В.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 33—39.

18. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями

підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23—30.

19. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 3. С. 280—284.

20. Перегуда Ю.А. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції тваринництва в Україні в умовах російської військової агресії. *Management and entrepreneurship: trends of development*, № 4 (22), 2022. С. 69—77.

21. Pakhucha E., Sievidova I., Babko N., Romaniuk I. et al. Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. Vol. 12. Is. 1. Pp. 180—198.

22. Ihnatenko M., Antoshkin V., Krukovska O., Malyshko V., Marmul L. Social Investments as the Highest Manifestation of Implementation of Social Responsibility of the Companies of Agribusiness. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8, Is. 3, 2019. Pp. 7124—7132.

23. Ilchuk M., Us S., Liubar R., Androsovyh I., Zanizdra A. The Main Aspects of Production Optimization of Agricultural Business Structures in Ukraine. *Science and Innovation*, № 19 (6), 2023. С. 51—64.

24. Ignatenko M.M., Marmul L.O., Ushakov D.S., Kuchyn S.P. Transformation of approaches to determine influence factors in the economic development models. *International Journal of Economics & Business Administration*, Vol. VII, Issue 2. 2019. Pp. 290—301.

References:

1. Zhaldak, H.P. and Mamadzhanov, A.R. (2022), "Directions and methods of assessing the level of competitiveness of enterprises", *Ekonomicznyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut*, vol. 22, pp. 52—59.

2. Bojko, V. and Zarichnyj, M. (2023), "Tools for increasing the competitiveness of enterprises under martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673> (Accessed 25 March 2024).

3. Krasnoruts'kyj, O.O. Marenych, T.H. Marchenko, V.A. and Pomohalova, N.V. (2023), "Transformation of marketing of agricultural enterprises in wartime conditions", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 3, no. 8, pp. 10—17.

4. Marmul', L.O. Romaniuk, I.A. and Polehen'ko, A.S. (2016), "Competitiveness of fruit and

vegetable products and marketing strategies for the development of its market", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 1, pp. 95—98.

5. Volkova, N. Mekhtiev, R. and Popadin, Ye. (2023), "Key aspects of competitiveness and quality of products of agricultural enterprises in the conditions of military aggression", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2729/2645> (Accessed 25 March 2024).

6. Perehuda, Yu.A. (2022), "Principles of ensuring competitiveness using the potential of the agrarian sector of the economy", *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriiia "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 1 (91), pp. 28—32.

7. Brin', P.V. and Nekhme, M.N. (2021), "Competitiveness of the enterprise: essence, indicators and methodological principles of dynamic assessment", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 64, pp. 36—43.

8. Ihnatenko, M.M. Levaieva, L.Yu. and Marmul', L.O. (2020), "Competitive advantages as sources of organizational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 4—10.

9. Puhachevs'ka, K.J. Danylo, M.M. and Khromenko, D.V. (2022), "Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable business environment", *Biznes-navihator*, vol. 3 (70), pp. 17—21.

10. Berezina, L.M. Varaksina, O.V. Olijnyk, A.S. and Rak, A.H. (2021), "Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 35—42.

11. Ihnatenko, M.M. and Marmul', L.O. (2020), "Financial and investment sources and resources for ensuring the competitiveness of enterprises of the agro-food sector of the economy", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 44, pp. 13—18.

12. Melnyk, T. Mazaraki, N. and Pugachevs'ka, K. (2021), "Development of national economies in the conditions of the pandemics", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7 (1), pp. 69—76.

13. Romaniuk, I.A. (2020), "The influence of competition on the management of marketing activities of modern enterprises", *Zbirka dopovidej na XVI Mizhnarodnomu forumi molodi [Collection of materials XVI International Youth Forum], Molod' i sil's'kohospodars'ka tekhnika u XXI storichchi [Youth and agricultural machinery in the XXI century]*, KhNTUSH, Kharkiv, Ukraine, pp. 206.

14. Nasteka. M.V. (2022), "Implementation of the principles of sustainable development by

agricultural enterprises of Ukraine", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 11—12 (300—301), pp. 14—19.

15. Borovik, L. (2020), "Strategy for managing the competitiveness of agricultural enterprises", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriiia: Ekonomika*, vol. 3, pp. 50—59.

16. Ivanova, M.I. Kaut, O.V. Usatenko, O.V. and Zahorul'ko, V.L. (2023), "Product quality management as a necessary component of ensuring the competitiveness of the enterprise", *Visnyk Skhidnoievropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, vol. 1 (29), pp. 109—120.

17. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Pospolit, V.V. (2021), "Formation of competitiveness of agricultural enterprises on the basis of financial and economic stability and security", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 48, pp. 33—39.

18. Shpyl'ova, V.O. Kravchyk, Yu.V. and Yashchenko, I.V. (2022), "Management of competitive positions of the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, pp. 23—30.

19. Bochko, O. (2023), "Security mechanism for increasing the level of competitiveness of the enterprise under martial law", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 280—284.

20. Perehuda, Yu.A. (2022), "Factors of influence on the competitiveness of livestock products in Ukraine in the conditions of Russian military aggression", *Management and entrepreneurship: trends of development*, vol. 4 (22), pp. 69—77.

21. Pakhucha, E. Sievidova, I. Babko, N. and Romaniuk, I. (2023), "Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 12, no. 1, pp. 180—198.

22. Ihnatenko, M. Antoshkin, V. Krukovska, O. Malysheko V. and Marmul, L. (2019), "Social Investments as the Highest Manifestation of Implementation of Social Responsibility of the Companies of Agribusiness", *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, vol. 8, no. 3, pp. 7124—7132.

23. Ilchuk, M. Us, S. Liubar, R. Androsovyh, I. and Zanizdra, A. (2023), "The Main Aspects of Production Optimization of Agricultural Business Structures in Ukraine", *Science and Innovation*, vol. 19 (6), pp. 51—64.

24. Ignatenko, M.M. Marmul, L.O. Ushakov, D.S. and Kuchyn, S.P. (2019), "Transformation of approaches to determine influence factors in the economic development models", *International Journal of Economics & Business Administration*, vol. VII, no. 2, pp. 290—301.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2024 р.