

УДК 005.332.4 : 005.44 : 338.432 (477)

DOI: 10.60022/3(6)-31S

Лебедюк Максим Володимировичздобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Полтавський державний аграрний університет, Україна**Lebediuk Maksym**

Ph.D. student,

Poltava State Agrarian University

ORCID: 0000-0002-2637-0099

СУЧАСНІ ТА КЛАСИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИХОДУ НА ГЛОБАЛЬНІ РИНКИ

Анотація. У статті систематизовано класичні та сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах виходу на глобальні ринки. Обґрунтовано, що класичні підходи – конкурентно-галузевий, ринковий, товарно-ринковий, ресурсний, диференціаційний, витратний, ланцюга створення вартості, компетентнісний та стратегічного зростання – зберігають методологічне значення для оцінювання ринкового середовища, визначення джерел конкурентних переваг і вибору напрямів розвитку. Встановлено, що сучасні підходи формуються під впливом глобалізації, євроінтеграції, цифровізації, воєнних ризиків, трансформації логістичних ланцюгів і вимог сталого розвитку та включають ланцюгово-вартісний, експортно-орієнтований, кластерний, адаптивний, динамічно-здатнісний, цифровий стратегічний, екосистемний і сталий підходи. Доведено, що сучасні підходи не замінюють класичних, а інтегрують і розвивають їх положення відповідно до нових умов конкуренції. Визначено практичне значення такої систематизації для формування диференційованих стратегічних рішень з урахуванням ресурсного потенціалу, цифрової зрілості, експортної орієнтації, позиції у ланцюгах створення вартості та впливу зовнішніх ризиків.

Ключові слова: аграрне підприємство, глобальні ринки, конкурентні переваги, сталий розвиток, управління конкурентоспроможністю, управлінські підходи, цифрова трансформація.

MODERN AND CLASSICAL APPROACHES TO MANAGING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENTERING GLOBAL MARKETS

Abstract. The article systematizes classical and modern approaches to managing the competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises in the context of entering and strengthening their positions in global markets. The relevance of the study is determined by the strategic importance of the agricultural sector for the national economy, export potential and food security, as well as by the growing complexity of competitive conditions caused by globalization, European integration, wartime risks, disruptions in logistics chains, digitalization and increasing requirements for sustainable development. The purpose of the article is to systematize and identify the distinctive features of classical and modern approaches to managing the competitiveness of agricultural enterprises. It is substantiated that classical approaches retain significant methodological value for assessing the external competitive environment, identifying sources of competitive advantages, evaluating resource potential and selecting strategic directions for enterprise development. The study considers the competitive-industry, market, product-market, resource-based, differentiation, cost, value-chain, competence-based and strategic growth approaches. The article establishes that modern approaches arise from the transformation and integration of classical concepts under new conditions of global competition. The value-chain-oriented approach focuses on increasing added value through processing, storage, packaging, logistics, certification and branding. The export-oriented approach emphasizes the adaptation of products and business processes to the requirements of foreign markets. The cluster approach strengthens cooperation among producers, processors, logistics operators, scientific institutions, financial organizations and public authorities. The adaptive



and dynamic capabilities approaches highlight the ability of enterprises to rapidly reconfigure resources, organizational processes, logistics routes and business models in response to environmental instability. The digital strategic approach is associated with the use of digital technologies, analytics, platforms, traceability systems and digital logistics. The ecosystem approach considers competitiveness as the result of interaction among multiple participants in the agri-food environment, while the sustainable development approach focuses on compliance with environmental, social and governance requirements. It is proved that modern approaches do not replace classical ones but develop, combine and adapt their provisions to the changing conditions of global markets. The practical significance of the proposed systematization lies in its ability to support differentiated strategic decision-making depending on an enterprise's resource potential, level of digital maturity, export orientation, position in value chains and exposure to external risks. The findings show that the long-term competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises will increasingly depend on their ability to combine strategic management, innovation, digital transformation, competence development, partnership interaction, export diversification, value creation and sustainability principles.

Keywords: *agricultural enterprise, global markets, competitive advantages, sustainable development, competitiveness management, management approaches, digital transformation.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор України традиційно відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, забезпеченні експортного потенціалу та продовольчої безпеки. До початку повномасштабної війни сільське господарство забезпечувало близько 10 % валового внутрішнього продукту України [23], майже 18 % зайнятості [24] та 44 % вартості експорту [25], що підтверджує його системне значення для економічного розвитку держави. Водночас сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються не лише розширенням можливостей виходу на зовнішні ринки, а й значним ускладненням умов конкуренції.

Ринки агропродовольчої продукції є висококонкурентними та чутливими до якості, ціни, стабільності постачання, екологічності виробництва, сертифікації, логістичної надійності та репутації [2; 5; 21; 25]. Для українських аграрних підприємств це зумовлює необхідність переходу від переважно сировинної моделі конкуренції до стратегічної моделі, що ґрунтується на доданій вартості, інноваціях, цифровому управлінні, маркетинговій диференціації, сталому виробництві та інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості [1; 7; 14; 15; 21; 25].

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних маршрутів, зростання витрат на транспортування, нестабільності зовнішніх ринків [4; 6; 10] і необхідності адаптації до вимог Європейського Союзу [1; 9; 11; 19]. Відтак, Україна залишається важливим учасником світових аграрних ринків, зокрема в сегментах зернових, олійних культур і соняшникової олії, а її роль у глобальній продовольчій системі відзначається міжнародними організаціями [24; 25]. Тому управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств має розглядатися як стратегічна умова їх виживання, розвитку та успішного виходу на глобальні ринки, що потребує концептуального переосмислення підходів до управління нею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях вітчизняних науковців, зокрема М. Ігнатенка, Л. Леваєвої, А. Астаф'єва та О. Розовика, конкурентоспроможність аграрних підприємств розглядається з позиції збереження виробничого потенціалу в умовах війни, руйнування інфраструктури, мінування територій і посилення зовнішніх загроз [4]. Є. Заїченко акцентує увагу на стійкості, логістичній мобільності, енергетичній автономності та технологічній адаптивності як ключових умовах конкурентного розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану та глобальних трансформацій [3]. І. Миколенко та Л. Березіна обґрунтовують необхідність забезпечення стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств за допомогою організаційно-економічного механізму, сформованого на інноваційно-інвестиційних засадах [8]. Інноваційний вимір цієї проблематики також досліджує І. Людвік, розглядаючи цифрові технології, оцінювання ефективності інновацій та системне управління цими процесами як інструменти формування стійких конкурентних переваг агропромислового комплексу [7]. У контексті виходу на зовнішні ринки С. Кваша, О. Павленко та В. Вакуленко підкреслюють необхідність поєднання конкурентоспроможності продукції з конкурентоспроможністю підприємства загалом [5]. Н. Тюхтенко, І. Чуркіна, О. Павлович, А. Мохненко та В. Бурак досліджують питання конкурентоспроможності через стратегії виходу аграрних підприємств на зовнішні ринки, серед яких виокремлюють диференціацію, цінове лідерство, інновації, брендинг, сталий розвиток, локалізацію та розширення ринкової присутності [21]. Євроінтеграційний аспект конкурентоспроможності висвітлено у працях О. Федірця та В. Дамаскіна, які пов'язують розвиток аграрних підприємств із Європейським «зеленим» курсом, екологічною модернізацією, адаптацією до стандартів ЄС і технологічним оновленням [11]. Е. Реньє та

А. Каталло також наголошують на необхідності пристосування українського аграрного сектору до правил, стандартів і політики підтримки Європейського Союзу у межах розвитку його конкурентних переваг [19]. Важливе місце у сучасних дослідженнях займає цифровий підхід, зокрема М. Дзямуліч, О. Шульга, П. Косінський, Н. Мостовенко, О. Урбан, М. Купира та Ю. Лучечко доводять, що цифрові технології, інвестиції в цифрові рішення та розвиток цифрових компетентностей персоналу підвищують ефективність аграрних підприємств і посилюють їх позиції на глобальних ринках [15]. Такі зарубіжні аналітичні джерела, як OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033, підкреслюють значення участі виробників у глобальних агропродовольчих ланцюгах створення вартості, підвищення продуктивності, стійкості торгівлі та адаптації до кліматичних викликів [25]. Нормативно-стратегічним підґрунтям досліджуваної проблематики є Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р., у якій визначено завдання формування конкурентоспроможного, стійкого й диверсифікованого аграрного сектору [1]. Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що конкурентоспроможність аграрних підприємств України доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що формується на основі поєднання класичних підходів із сучасними. Водночас взаємозв'язок цих підходів у контексті виходу аграрних підприємств України на глобальні ринки потребує подальшого наукового обґрунтування.

Метою статті є систематизація та визначення особливостей класичних і сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Проблематика управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах виходу на глобальні ринки охоплює як класичні підходи до формування конкурентних переваг, так і сучасні управлінські підходи, зумовлені глобалізацією, цифровізацією, євроінтеграцією, воєнними ризиками, трансформацією логістичних ланцюгів і посиленням вимог до сталого розвитку (рис. 1).

Конкурентно-галузевий підхід ґрунтується на положеннях М. Портера, який вказує на необхідність аналізу галузевої конкуренції, визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі та вибору базових конкурентних стратегій. Для вітчизняних аграрних підприємств цей підхід є важливим у контексті оцінювання рівня конкуренції на глобальних агропродовольчих ринках, ринкової влади покупців та постачальників, а також загроз появи нових конкурентів, товарів-замінників та інтенсивності боротьби між експортерами сільськогосподарської продукції [18; 25].

Ринковий підхід орієнтований на аналіз зовнішнього середовища, попиту, пропозиції, поведінки конкурентів, споживчих очікувань, цінових коливань і тенденцій розвитку агропродовольчих ринків, оскільки його зміст полягає в тому, що аграрне підприємство має формувати свою стратегію не лише відповідно до власних можливостей, а й з урахуванням вимог конкретного ринку. В умовах виходу на глобальні ринки цей підхід набуває особливого значення, оскільки підприємства повинні враховувати міжнародні стандарти та вимоги щодо якості й безпечності продукції, сертифікаційні вимоги, торговельні бар'єри, логістичні умови, валютні ризики [5; 9; 19; 21; 25].

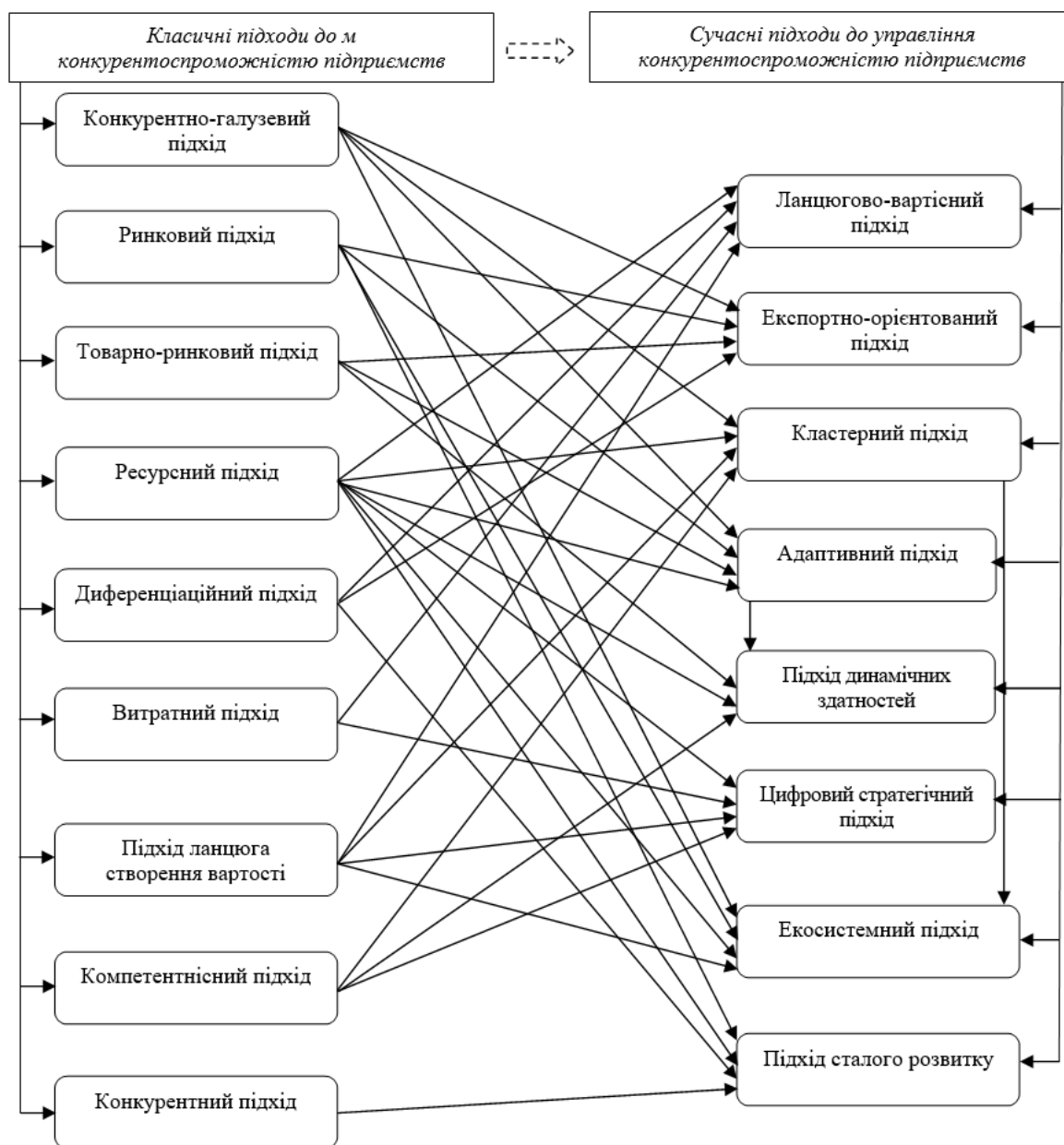


Рис. 1. Класичні та сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах виходу на глобальні ринки
Джерело: сформовано автором за даними [1; 3; 4; 6; 11; 15; 19; 25]

Товарно-ринковий підхід передбачає вибір напрямку розвитку підприємства залежно від поєднання продукції та ринків [17; 21]. У межах цього підходу аграрне підприємство може обирати стратегію глибшого проникнення на наявні ринки, виходу на нові ринки, розвитку нових видів продукції або диверсифікації діяльності. Для українських підприємств, які орієнтуються на глобальні ринки, цей підхід є важливим для обґрунтування експортної стратегії: чи варто нарощувати експорт традиційної продукції, чи переорієнтовуватися на нові країни, чи розвивати переробку, чи створювати нові товарні групи з вищою доданою вартістю [5; 17; 21].

Ресурсний підхід визначає конкурентоспроможність підприємства через призму унікальності, цінності, рідкості та складності імітації його внутрішніх ресурсів [12]. В аграрному секторі такими ресурсами є земельний фонд та його особливі якісні параметри, виробнича інфраструктура і технічне забезпечення, технології виробництва, кадровий потенціал, управлінські компетентності, фінансова стійкість та репутація на ринку. Ресурсний підхід дає змогу пояснити відмінності у конкурентних перевагах підприємств, що функціонують у подібних виробничих умовах [8; 12; 15].

Диференціаційний підхід передбачає формування підприємством унікальної ринкової

пропозиції у вигляді продукції, яка відрізняється від продукції конкурентів. В агропродовольчій сфері диференціація може проявлятися через органічне виробництво, сертифікацію, географічне зазначення походження продукції, її екологічність, якість і безпечність, а також через формування власного бренду. Для вітчизняних аграріїв цей підхід став особливо важливим під час переходу від експорту сировини до експорту продукції з вищою доданою вартістю [5; 11; 18; 21; 25].

Витратний підхід ґрунтується на створенні конкурентної переваги через зниження собівартості продукції, якого можна досягти різними шляхами, зокрема оптимізацією виробничих процесів, ефективним використанням ресурсів і контролем операційних витрат. Зазначений підхід є класичним для суб'єктів агропродовольчої сфери, оскільки внутрішні та зовнішні агропродовольчі ринки характеризуються високою ціновою чутливістю. Проте за умов сучасних воєнних ризиків, енергетичних обмежень, які спричиняють зростання логістичних витрат, а також вимог до якості продукції, окреслений підхід не може бути єдиною основою конкурентоспроможності, а має поєднуватися з іншими підходами [2; 6; 18; 21].

Близьким до попереднього є підхід ланцюга створення вартості, який забезпечує конкурентні переваги [14; 25] не лише на рівні виробничих процесів, а й охоплює майже всі операційні й управлінські бізнес-процеси створення продукту: від постачання ресурсів, вирощування продукції, зберігання, переробки, логістики, маркетингу до реалізації кінцевому споживачу. Для аграрних товаровиробників цей підхід є особливо актуальним, оскільки значна частина експорту й досі має сировинний характер, відповідно, участь у більшій кількості етапів створення вартості дає змогу підвищити прибутковість, зменшити залежність від цінових коливань на сировинних ринках і посилити позиції підприємства у глобальних агропродовольчих ланцюгах [5; 14; 25].

Компетентнісний підхід концентрується не на вартісних, ринкових показниках, а на ключових компетентностях працівників підприємства [16], тобто на сукупності знань, досвіду, організаційних здібностей і технологічних навичок, які забезпечують здатність створювати цінний продукт для споживачів і, як наслідок, виходити на нові ринки. Для вітчизняних суб'єктів агропродовольчої сфери охарактеризований підхід не втрачає актуальності у контексті розвитку експортних компетентностей як для персоналу, так і для підприємства загалом [7; 15; 16; 21].

Підхід стратегічного зростання передбачає вибір напрямів розвитку підприємства через конкретні стратегічні дії на ринку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту або диверсифікацію. Для українських аграрних підприємств у межах їх виходу на глобальні ринки цей підхід переважно застосовується для вибору між розширенням експорту традиційної продукції, виходом на нові країни-імпортери, виробництвом продукції з вищою доданою вартістю або диверсифікацією діяльності в напрямі переробки, логістики, зберігання, брендування [5; 17; 21].

Одним із сучасних підходів, методологічно пов'язаних із класичними концепціями, є ланцюгово-вартісний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який базується на поєднанні положень підходів ланцюга створення вартості, витратного, ресурсного, диференціаційного та спрямований не лише на виробництво сировини, а й на створення більшої доданої вартості через переробку, зберігання, пакування, логістику, сертифікацію, брендування та пряму взаємодію зі споживачами. Для вітчизняних аграрних товаровиробників цей підхід є стратегічно важливим, оскільки зменшує залежність від сировинної моделі експорту, одночасно підвищуючи прибутковість і посилюючи конкурентні позиції на глобальних ринках [14; 15; 25].

Експортно-орієнтований підхід базується на поєднанні ринкового, товарно-ринкового, конкурентно-галузевого та диференціаційного класичних підходів і фокусується на можливості підприємства здійснювати діяльність на зовнішніх ринках шляхом адаптації продукції до вимог країн-імпортерів, зокрема проходження сертифікації, забезпечення стабільності постачань, управління валютними ризиками, розвитку експортного маркетингу та укладання довгострокових контрактів [5; 9; 19; 21]. Аграрний сектор України є одним із ключових джерел експортного потенціалу держави, що визначає її важливу роль у світовій торгівлі зерновими, олійними культурами та соняшниковою олією [23–25]. Зокрема, OECD та FAO відзначають, що Україна належить до важливих постачальників аграрної продукції на світові ринки, а порушення експорту створює ризики для глобальних продовольчих ринків [25].

Кластерний підхід базується на окремих положеннях конкурентно-галузевого, ресурсного, компетентнісного підходів та підходу ланцюга створення вартості [20]. Його особливістю є інтеграція суб'єктів аграрного ринку: товаровиробників, переробних компаній, логістичних операторів, наукових установ, фінансових організацій, органів влади та сервісних структур для підвищення як спільної, так і індивідуальної конкурентоспроможності учасників. Цей підхід є особливо важливим для малих і середніх агровиробників, оскільки дає їм змогу долучатися до формування спільної інфраструктури, знижувати трансакційні витрати, розширювати доступ до інновацій, кооперуватися у сфері експорту та

підвищувати здатність виходити на міжнародні ринки [7; 8; 20].

Адаптивний підхід передбачає врахування класичних положень ринкового, конкурентно-галузевого, ресурсного, товарно-ринкового підходів. В умовах війни та глобальної нестабільності адаптивність як здатність українських аграрних підприємств швидко змінювати виробничу структуру, логістичні маршрути, ринки збуту, фінансову політику, партнерські зв'язки та управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища стає однією з ключових конкурентних переваг, оскільки саме вона визначає спроможність зберігати виробництво, підтримувати експорт, переорієнтовувати поставки та забезпечувати стійкість бізнес-моделі [3; 4; 6; 10; 13; 21].

Підхід динамічних здатностей передбачає інтеграцію положень ресурсного, компетентнісного, адаптивного та товарно-ринкового підходів [13; 22], що формує спроможність суб'єктів аграрного ринку своєчасно поновлювати ресурсну базу, змінювати організаційні процеси, перебудовувати бізнес-модель і реагувати на нестабільність зовнішнього середовища. Для вітчизняних аграріїв цей підхід є актуальним в умовах війни, руйнування інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, коливання цін, обмеженості фінансових ресурсів і необхідності швидкої переорієнтації на нові зовнішні ринки [3; 4; 6; 13; 22].

Цифровий стратегічний підхід ґрунтується на положеннях ресурсного, компетентнісного, витратного підходів та підходу ланцюга створення вартості [12; 14; 16]. Він першочергово передбачає використання цифрових технологій, управлінської аналітики, платформ, систем моніторингу, електронного документообігу, цифрової логістики та інструментів простежуваності продукції для підвищення прозорості виробничих і збутових процесів, оперативності прийняття рішень, точності прогнозування, контролю витрат і відповідності вимогам міжнародних ринків. Для аграрних підприємств діджиталізація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й умовою довіри з боку міжнародних партнерів [15; 22].

Екосистемний підхід є похідним від конкурентно-галузевого, ринкового, кластерного, ресурсного підходів та підходу ланцюга створення вартості [22]. З позицій цього підходу конкурентоспроможність аграрного підприємства – це результат взаємодії із середовищем: постачальниками ресурсів, трейдерами, переробниками, банками, страховими компаніями, науковими установами, цифровими платформами, органами державної влади та міжнародними партнерами. У глобальній конкуренції все більшого значення набуває не лише ефективність окремого підприємства, а й спроможність усієї агропродовольчої екосистеми забезпечувати стабільність, якість, масштабованість і довіру [14; 20; 22; 25].

Підхід сталого розвитку ґрунтується на положеннях диференціаційного, ресурсного, ринкового та конкурентного підходів і пов'язаний із дотриманням екологічних, соціальних і управлінських стандартів, раціональним використанням земельних та водних ресурсів, зниженням екологічного навантаження, розвитком безпечного виробництва та відповідністю міжнародним вимогам до якості й простежуваності продукції [1; 11-14; 19; 25].

Класичні стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств формують методологічну основу визначення довгострокових конкурентних переваг, оцінювання ринкової позиції підприємства, його ресурсного потенціалу, можливостей зростання та способів протидії конкурентному тиску [12; 16-18]. Їх застосування є доцільним і в сучасних умовах, оскільки вони дають змогу структурувати управлінські рішення щодо виходу підприємств на глобальні ринки, обґрунтувати вибір конкурентної стратегії та визначити джерела формування переваг у зовнішньому середовищі [5; 12; 14; 17; 18; 21]. Для аграрних підприємств України ці підходи мають особливе значення, оскільки їх конкурентоспроможність залежить не лише від обсягів виробництва, а й від ефективності використання земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових, інноваційних і збутових ресурсів, а також від здатності адаптуватися до вимог глобальних агропродовольчих ринків [3; 5; 8; 15; 21; 25]. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю, зокрема й аграрних підприємств, формуються під впливом процесів глобалізації, євроінтеграції, кліматичних змін, посилення вимог до досягнення цілей сталого розвитку, цифровізації, а також воєнних викликів, що спричиняють трансформацію логістичних ланцюгів [1; 3; 4; 6; 11; 13-15; 19; 22; 25]. На відміну від класичних підходів, вони більше орієнтовані на гнучкість, адаптивність, мережеву взаємодію, інноваційність та інтеграцію підприємства у глобальні ринки.

Висновок. Узагальнення результатів дослідження засвідчило, що управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України в умовах виходу на глобальні ринки потребує поєднання класичних і сучасних підходів. Класичні концепції зберігають значення для оцінювання ринкового середовища, ресурсного потенціалу, джерел конкурентних переваг і вибору стратегій розвитку, тоді як сучасні підходи враховують вплив глобалізації, євроінтеграції, цифровізації, воєнних ризиків, трансформації логістичних ланцюгів і вимог сталого розвитку. Встановлено, що сучасні

підходи не замінюють класичних, а розвивають та інтегрують їх положення, посилюючи орієнтацію підприємств на гнучкість, інноваційність, мережеву взаємодію, цифрову трансформацію, підвищення доданої вартості та адаптацію до мінливих умов глобальної конкуренції.

Практичне значення проведеної систематизації полягає у можливості формування диференційованих стратегічних рішень залежно від ресурсного потенціалу підприємства, рівня цифрової зрілості, експортної орієнтації, позиції у ланцюгах створення вартості та ступеня впливу зовнішніх ризиків. Довгострокова конкурентоспроможність аграрних підприємств України визначатиметься їх здатністю поєднувати стратегічне управління, інновації, цифрові технології, розвиток компетентностей, партнерську взаємодію, експортну диверсифікацію та принципи сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням результативності окремих і комбінованих підходів та розробленням стратегічних моделей виходу й закріплення аграрних підприємств на глобальних ринках.

Література

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://surl.li/mbcksg> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Волкова Н. В., Мехтієв Р. Е., Попадін Є. В. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54/2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>
3. Зайченко Є. О. Галузеві особливості та пріоритетні напрями управління розвитком конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах глобальних трансформацій та воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 4. С. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-39>
4. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>
5. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>
6. Коваль К., Телегін О. Логістика в умовах війни: ключові виклики та шляхи протидії загрозам. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1(41). С. 167–178. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-167-178)
7. Людвік І. І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>
8. Миколенко І. Г., Березіна Л. М. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>
9. Пашер П. Проект: «Сприяння розвитку професійної освіти в аграрних коледжах України» (UKR 21-01). Процес вступу України до ЄС з точки зору сільського господарства. *Федеральне міністерство продовольства і сільського господарства Федеративної Республіки Німеччина (BMEL)*. 2025. URL: <https://surl.li/tcsvpz> (дата звернення: 16.04.2026)
10. Столярчук Н. М., Крилов М. М. Структура сільських територій України до та під час війни – економічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84/2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-162>
11. Федірець О. В., Дамаскін В. С. Стратегічне управління конкурентоспроможним розвитком аграрних підприємств в контексті євроінтеграції та Європейського зеленого курсу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4(286). С. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-183-195>
12. Bhandari K., Ranta M., Salo J. The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: the firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31. No. 4. P. 1525–1537. DOI: 10.1002/bse.2967.
13. Correggi C., Di Toma P., Ghinoi S. Rethinking dynamic capabilities in light of sustainability: a bibliometric analysis. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33. No. 8. P. 7990–8016. DOI: 10.1002/bse.3901.
14. De Marchi V., Gereffi G. Using the Global value chain framework to analyse and tackle global environmental crises. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2023. Vol. 50. No. 1. P. 149–159. DOI:

10.1007/s40812-022-00253-x.

15. Dziamulych M., Shulha O., Kosinskyi P., Mostovenko N., Urban O., Kupyra M., Luchechko Y. The impact of digital technologies on the efficiency of the activities of agricultural sector enterprises: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2025. Vol. 25. Issue 3. P. 371–380. URL: <https://surl.li/pumjrp> (дата звернення: 27.04.2026).

16. Edgar W. B., Lockwood C. A. Corporate core competencies' essence, contexts, discovery, and future: a call to action for executives and researchers. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11. No. 1. DOI: 10.1177/21582440211051789.

17. Gramberg T., Bauernhansl T., Eggert A. Disruptive factors in product portfolio management: an exploratory study in B2B manufacturing for sustainable transition. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 11. Art. 4402. DOI: 10.3390/su16114402.

18. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.

19. Régnier E., Catallo A. The Ukrainian agricultural sector: an overview and challenges in light of possible European Union enlargement. *Paris: IDDRI*, 2024. 20 p. URL: <https://surl.li/qyghtl> (дата звернення: 07.04.2026).

20. Sitnicki M., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: emerging as a global player. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 21. Art. 9430. DOI: 10.3390/su16219430.

21. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31. No. 5. P. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.86>

22. Volz F., Münch C., Küffner C., Hartmann E. Digital ecosystems and their impact on organizations – a dynamic capabilities approach. *International Journal of Management Reviews*. 2025. Vol. 27. No. 3. P. 398–419. DOI: 10.1111/ijmr.12396.

23. ІНФАГРО. Аграрний сектор України та ЄС до повномасштабної війни. 2024. URL: <https://surl.li/jitzwt> (дата звернення: 26.04.2026)

24. Агробізнес України: інфографічний довідник 2022–2023 pp. 2023. URL: <https://surl.li/wgbsbt> (дата звернення: 23.04.2026)

25. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033. *Paris : OECD Publishing ; Rome : FAO*, 2024. 335 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/4c5d2cfb-en>

References

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027] (2024): *rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.11.2024 No 1163-r*. Available at: <https://surl.li/mbcksg> (accessed April 27, 2026).

2. Volkova N. V., Mekhtiiev R. E., Popadin Ye. V. (2023) Kliuchovi aspekty konkurentospromozhnosti ta yakosti produktsii ahrarykh pidpryiemstv v umovakh voiennoi ahresii [Key aspects of competitiveness and product quality of agricultural enterprises under military aggression]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>

3. Zaichenko Ye. O. (2025) Haluzevi osoblyvosti ta priorytetni napriamy upravlinnia rozvytkom konkurentospromozhnosti ahrarykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh hlobalnykh transformatsii ta voiennoho stanu [Sectoral features and priority areas of managing the development of competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises under global transformations and martial law]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. No 4. pp. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-39>

4. Ihnatenko M. M., Levaieva L. Yu., Astafiev A. O., Rozovyk O. H. (2024) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarykh pidpryiemstv v umovakh viiny [Managing the competitiveness of agricultural enterprises under wartime conditions]. *Ahrosvit – Agrosvit*. No 7. pp. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>

5. Kvasha S., Pavlenko O., Vakulenko V. (2024) Konkurentospromozhnist ukrainskoi ahrarynoi produktsii na zovnishnikh rynkakh [Competitiveness of Ukrainian agricultural products in foreign markets]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>

6. Koval K., Tieliehin O. (2025) Lohistyka v umovakh viiny: kliuchovi vyklyky ta shliakhy protydyi

zahrozam [Logistics under wartime conditions: key challenges and ways to counter threats]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*. No 1(41). pp. 167–178. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-167-178)

7. Liudvik I. I. (2024) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti APK Ukrainy cherez innovatsiini stratehii: rozrobka ta zastosuvannia modelei analizu efektyvnosti v umovakh hlobalizatsii [Increasing the competitiveness of Ukraine's agro-industrial complex through innovative strategies: development and application of efficiency analysis models under globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>

8. Mykolenko I. H., Berezina L. M. (2024) Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia konkurentnym rozvytkom ahrarykh pidpriemstv [Mechanism of strategic management of the competitive development of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. vol. 9 No 4. pp. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17>

9. Pasher P. (2025) Proiekt: “Spryiannia rozvytku profesiinoi osvity v ahrarykh koledzhakh Ukrainy” (UKR 21-01). Protses vstupu Ukrainy do YeS z tochky zoru silskoho hospodarstva [Project: “Promoting the Development of Vocational Education in Agricultural Colleges of Ukraine” (UKR 21-01). Ukraine's EU accession process from the perspective of agriculture]. *Federalne ministerstvo prodovolstva i silskoho hospodarstva Federatyvnoi Respubliky Nimechchyna – Federal Ministry of Food and Agriculture of the Federal Republic of Germany (BMEL)*. Available at: <https://surl.lt/tcsvpz> (accessed April 16, 2026).

10. Stoliarchuk N. M., Krylov M. M. (2026) Struktura silskykh terytorii Ukrainy do ta pid chas viiny – ekonomichni aspekty [The structure of rural areas of Ukraine before and during the war: economic aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-162>

11. Fedirets O. V., Damaskin V. S. (2025) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnym rozvytkom ahrarykh pidpriemstv v konteksti yevrointehratsii ta Yevropeiskoho zelenoho kursu [Strategic management of the competitive development of agricultural enterprises in the context of European integration and the European Green Deal]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*. No 4(286). pp. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-183-195>

12. Bhandari K., Ranta M., Salo J. (2022) The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: the firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*. vol. 31 No 4. pp. 1525–1537. DOI: 10.1002/bse.2967.

13. Correggi C., Di Toma P., Ghinoi S. (2024) Rethinking dynamic capabilities in light of sustainability: a bibliometric analysis. *Business Strategy and the Environment*. vol. 33 No 8. pp. 7990–8016. DOI: 10.1002/bse.3901.

14. De Marchi V., Gereffi G. (2023) Using the global value chain framework to analyse and tackle global environmental crises. *Journal of Industrial and Business Economics*. vol. 50 No 1. pp. 149–159. DOI: 10.1007/s40812-022-00253-x.

15. Dziamulych M., Shulha O., Kosinskyi P., Mostovenko N., Urban O., Kupyra M., Luchechko Y. (2025) The impact of digital technologies on the efficiency of the activities of agricultural sector enterprises: a case study of Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. vol. 25 issue 3. pp. 371–380. Available at: <https://surl.li/pumjrp> (accessed April 27, 2026).

16. Edgar W. B., Lockwood C. A. (2021) Corporate core competencies' essence, contexts, discovery, and future: a call to action for executives and researchers. *SAGE Open*. vol. 11 No 1. DOI: 10.1177/21582440211051789.

17. Gramberg T., Bauernhansl T., Eggert A. (2024) Disruptive factors in product portfolio management: an exploratory study in B2B manufacturing for sustainable transition. *Sustainability*. vol. 16 No 11. Art. 4402. DOI: 10.3390/su16114402.

18. Porter M. E. (1980) Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *New York: Free Press*. 396 p.

19. Régnier E., Catallo A. (2024) The Ukrainian agricultural sector: an overview and challenges in light of possible European Union enlargement. *Paris: IDDRI*. Available at: <https://surl.li/qyghtl> (accessed April 07, 2026).

20. Sitnicki M., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. (2024) Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: emerging as a global player. *Sustainability*. vol. 16 No 21. Art. 9430. DOI: 10.3390/su16219430.

21. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. (2024) Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*. vol. 31 No 5. pp. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.86>

22. Volz F., Münch C., Küffner C., Hartmann E. (2025) Digital ecosystems and their impact on

organizations – a dynamic capabilities approach. *International Journal of Management Reviews*. vol. 27 No 3. pp. 398–419. DOI: 10.1111/ijmr.12396.

23. INFАHRO (2024) Ahrarnyi sektor Ukrainy ta YeS do povnomasshtabnoi viiny [The agricultural sector of Ukraine and the EU before the full-scale war]. Available at: <https://surl.li/jitzwt> (accessed April 26, 2026).

24. Ahrobiznes Ukrainy: infohrafichnyi dovidnyk 2022–2023 rr. [Agribusiness of Ukraine: infographic guide 2022–2023] (2023). Available at: <https://surl.li/wgbsbt> (accessed April 23, 2026).

25. OECD-FAO (2024) OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033. Paris: OECD Publishing; Rome: FAO. DOI: <https://doi.org/10.1787/4c5d2cfb-en>

Отримано: 30.04.2026

Прийнято до публікації: 30.05.2026

Опубліковано: 01.06.2026