

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13>

УДК 005.332.4:338.432:005.44

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Балдинюк Василь Михайловичкандидат наук з державного управління, доцент,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9014-8866>**Балдинюк Вікторія Василівна**асистент,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9316-8539>**Baldynuk Vasyl, Baldynuk Victoria**
Vinnytsia National Agrarian University

У статті досліджено сутність конкурентоспроможності агропромислового комплексу України в умовах глобалізації. Визначено, що конкурентоспроможність формується під впливом як внутрішніх факторів (ефективність використання ресурсів, інноваційність, цифровізація, маркетингова стратегія, логістика), так і зовнішніх (міжнародні стандарти, глобальна конкуренція, інвестиційний клімат). Розглянуто стратегічний, операційний та інноваційний підходи до управління конкурентоспроможністю. Окреслено роль державної політики у стимулюванні інновацій, гармонізації законодавства з нормами ЄС, підтримці малих і середніх підприємств. Показано можливості та ризики інтеграції у світову економіку. Запропоновано стратегічні напрями розвитку: диверсифікація експорту, формування національних брендів, розвиток «зеленого» виробництва, кадрового потенціалу та державно-приватного партнерства.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, конкурентоспроможність, глобалізація, державна політика, інновації, експорт, сталий розвиток.

The article explores the theoretical and practical aspects of managing the competitiveness of Ukraine's agro-industrial complex under the conditions of globalization. It is emphasized that competitiveness has become one of the key determinants of sustainable growth, successful integration into international markets, and long-term development of the national economy. The research identifies the internal and external factors that shape the level of competitiveness in the agro-industrial sector. Internal factors include the efficiency of resource use, technological modernization, digitalization of production processes, development of logistics and marketing strategies, and the human resources potential of enterprises. External factors are defined as international competition, adaptation to global standards, compliance with environmental and food safety requirements, as well as the investment climate and institutional framework. The article pays particular attention to strategic, operational, and innovative approaches to competitiveness management. The strategic approach involves long-term planning, export diversification, and the creation of strong national brands. The operational approach is focused on improving efficiency, reducing costs, and introducing modern management methods. The innovative approach is linked to the implementation of digital technologies, biotechnology, environmentally friendly production, and the transition to sustainable agricultural practices. A separate section highlights the role of public policy in strengthening the competitive advantages of the agro-industrial complex. The importance of harmonization of national legislation with EU standards, state support programs for small and medium-sized enterprises, insurance mechanisms against agricultural risks, and stimulation of investment and innovation is underlined. Attention is drawn to both opportunities and threats of globalization: while global integration opens new markets, it also increases risks related to dependence on external demand, vulnerability to global crises, and intensification of competition. The article concludes by proposing strategic directions for enhancing competitiveness. These include diversification of export products and markets, development of "green"

and organic production, strengthening the innovation ecosystem, building human capital, and promoting public-private partnerships. Such measures will allow Ukraine's agro-industrial complex to ensure sustainable growth, improve its position in the global agri-food system, and increase resilience to external challenges.

Key words: agro-industrial complex, competitiveness, globalization, public policy, innovation, export, sustainable development.

Постановка проблеми. Незважаючи на значний потенціал агропромислового комплексу України та його провідну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, проблема управління конкурентоспроможністю галузі в умовах глобалізації залишається актуальною та багатовимірною. Сучасні виклики світового ринку демонструють, що високий рівень залежності від зовнішніх ринків, низька інноваційна активність підприємств, технологічне відставання значної частини аграрного виробництва, недосконалість системи державної підтримки та нерівні умови конкуренції формують низку бар'єрів для сталого розвитку галузі.

Додаткові ускладнення створюють геополітичні ризики, коливання світових цін на сировину, посилення вимог міжнародних стандартів якості та безпеки харчової продукції. Водночас посилюється конкуренція з боку розвинених аграрних економік, які мають доступ до новітніх технологій, розвинену інфраструктуру та масштабні державні програми підтримки.

В Україні проблема загострюється також через обмежений доступ малих і середніх агропідприємств до фінансових ресурсів, слабку систему агрострахування, недосконалість інституційного середовища, а також недостатню інтеграцію науки й бізнесу. Це обмежує можливості переходу від сировинної моделі розвитку до виробництва продукції з високою доданою вартістю, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у глобальному вимірі.

Таким чином, виникає потреба у розробці комплексних механізмів управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу України, які б враховували сучасні глобалізаційні виклики, забезпечували гармонізацію з міжнародними стандартами, стимулювали інноваційний розвиток і сприяли формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах глобалізації важливим є формування ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу України. Проблемам теоретичного обґрунтування та практичного

забезпечення конкурентоспроможності присвячені праці Саблука П. Т., Шпикуляка О. Г. [1], де висвітлено методологічні основи та практичні підходи до оцінки конкурентних переваг. Класичні підходи до розуміння конкурентоспроможності викладено у працях Портера М. [2]. У наукових публікаціях Шпикуляка О. Г., Маліка М. Й. [6] розкрито глобалізаційні виклики та їхній вплив на розвиток вітчизняного агропромислового комплексу. Дослідження Кропивка М. Ф. [9] акцентують увагу на інноваційних пріоритетах та їх ролі у забезпеченні конкурентних переваг аграрного сектору.

Практичні аспекти розвитку галузі відображені у статистичних оглядах та офіційних документах Міністерства аграрної політики та продовольства України [4], а також у матеріалах Державної служби статистики України [3], що аналізують стан наукової та інноваційної діяльності. Важливе значення мають міжнародні дослідження та рекомендації, зокрема звіти FAO [7] та OECD [8], які визначають глобальні тенденції й напрями аграрної політики. Значну увагу також приділено питанням європейських стандартів якості та безпеки харчової продукції, що розглядаються у матеріалах Європейської комісії [5].

Проте необхідно розробити ключові напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу України, які враховували б сучасні виклики глобалізації та вимоги інтеграції у світову економіку.

Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми. Необхідними є розробка напрямів вдосконалення управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу України з урахуванням глобалізаційних викликів, посилення ролі інновацій та гармонізації з міжнародними стандартами.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних пропозицій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу України в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність є однією

з ключових категорій економічної науки та менеджменту, оскільки саме вона відображає здатність економічних суб'єктів ефективно функціонувати в умовах зростаючої ринкової конкуренції. У науковій літературі це поняття визначається як здатність підприємства, галузі чи національної економіки в цілому забезпечувати власний розвиток завдяки оптимальному використанню наявних ресурсів, раціоналізації виробничих процесів, упровадженню інновацій та досягненню переваг над іншими суб'єктами господарювання [1]. Така здатність проявляється не лише у фінансових показниках чи частці на ринку, але й у гнучкості управління, швидкості адаптації до зовнішніх змін та рівні інтеграції у світові економічні процеси.

Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність не має абсолютного значення. Вона завжди носить відносний характер, оскільки визначається у порівнянні з іншими учасниками ринку. Тільки на основі порівняльного аналізу можна виявити, які саме переваги чи недоліки має підприємство або галузь у конкретних умовах, а також сформулювати напрями подальшого вдосконалення. Саме тому ключовим завданням сучасних досліджень є не стільки фіксація поточного рівня конкурентоспроможності, скільки визначення динаміки її змін та чинників, що цю динаміку зумовлюють.

Методологія оцінювання конкурентоспроможності охоплює цілий спектр підходів, що різняться за своїм інструментарієм та практичним призначенням. Одним із найбільш поширених є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно розглядати внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства у поєднанні з зовнішніми можливостями та загрозами. Іншим важливим підходом є бенчмаркінг, що передбачає порівняння показників діяльності з найуспішнішими конкурентами, визначення «еталонів» і формування стратегій їх досягнення. Значну популярність мають також стратегічні моделі, зокрема концепція «п'яти сил конкуренції» М. Портера, яка допомагає оцінити інтенсивність конкурентного середовища, або матриця McKinsey, що використовується для позиціонування бізнес-одиниць за рівнем їхньої привабливості та конкурентоспроможності [2]. У сукупності ці інструменти забезпечують багатовимірне бачення конкурентної позиції, дозволяють виявити «зони росту» та визначити оптимальні напрями розвитку.

Агропромисловий комплекс (АПК) має специфічні риси конкурентоспроможності, які

зумовлюються його особливим місцем в економіці та суспільстві. На відміну від більшості інших галузей, він виконує не лише економічну, а й соціально-стратегічну функцію – забезпечує продовольчу безпеку держави. Водночас рівень конкурентоспроможності АПК формується під впливом численних зовнішніх чинників: природно-кліматичних умов, стану транспортної та логістичної інфраструктури, ефективності механізмів державного регулювання, міжнародних торговельних правил, доступу до фінансування та обсягів інвестиційної підтримки [1]. Це означає, що успішність розвитку галузі значною мірою залежить не лише від внутрішніх резервів, а й від інтеграції у глобальний ринок.

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності виступає рівень інноваційності. Аграрні підприємства, які активно впроваджують сучасні технології – від точного землеробства та цифрових систем управління виробництвом до використання біотехнологій і відновлюваних джерел енергії, – мають значно вищі шанси утримувати та розширювати свої ринкові позиції. Проте статистика засвідчує, що в Україні у 2023 році лише близько 15 % аграрних підприємств використовували інноваційні технології, що значно поступається рівню розвинутих країн [3]. Це вказує на необхідність не лише технічної модернізації виробництва, але й активізації державної політики у сфері стимулювання інновацій, залучення інвестицій і розвитку інфраструктури підтримки аграрних інновацій.

Таким чином, конкурентоспроможність у сучасному розумінні – це комплексна характеристика, що відображає здатність суб'єктів господарювання ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до зовнішніх змін і створювати унікальні конкурентні переваги. Для АПК ця категорія набуває особливого значення, оскільки саме від рівня його конкурентоспроможності залежить не лише економічний розвиток країни, а й її стратегічна стабільність у сфері продовольчої безпеки.

У наукових працях виокремлюють три базові підходи до управління конкурентоспроможністю, кожен з яких має власну логіку, інструментарій та сфери застосування.

Перший – стратегічний підхід. Його сутність полягає у формуванні довгострокових цілей та вибудовуванні стабільних конкурентних переваг, які здатні забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах зростаючої глобалізації. Для агропромислового комплексу України стратегічне управління означає

не лише планування виробництва та збуту, а й активне позиціонування на світових ринках, створення національних брендів, розвиток експортно-орієнтованих стратегій. Наприклад, компанії, які інвестують у якість продукції та її сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, отримують можливість закріпитися на ринках ЄС чи Азії. У цьому контексті стратегічний підхід спрямований на довготривалу конкурентоспроможність через диверсифікацію ринків збуту, інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості та зростання репутаційного капіталу.

Другий – операційний підхід. Він передбачає зосередження на внутрішніх бізнес-процесах, ефективності використання ресурсів і зниженні витрат. Для підприємств АПК цей підхід особливо актуальний, оскільки значна частина витрат формується на етапі виробництва, транспортування та зберігання продукції. Операційне управління включає оптимізацію логістики, впровадження сучасних систем управління якістю (наприклад, HACCP), вдосконалення організації праці, раціональне використання добрив та енергії. На практиці це означає мінімізацію собівартості продукції при збереженні її високої якості. Для України, де вартість кредитів і ресурсів залишається високою, операційна ефективність часто стає вирішальним чинником виживання підприємств на ринку.

Третій – інноваційний підхід. Він ґрунтується на впровадженні новітніх технологій та цифрових рішень, що дозволяють не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити стійкість виробництва. Це стосується використання точного землеробства, безпілотних систем моніторингу посівів, біотехнологій, автоматизованих систем зрошення, технологій переробки відходів у біоенергію. Інноваційний підхід тісно пов'язаний із концепціями «розумного» та «зеленого» агробізнесу, які поєднують економічну вигоду з екологічною відповідальністю. В Україні інноваційність поки що залишається нерівномірно поширеною: великі агрохолдинги активніше інтегрують цифрові рішення, тоді як малі й середні підприємства через фінансові бар'єри значно відстають. Проте саме інновації здатні стати головним чинником довгострокової конкурентоспроможності на глобальному ринку.

У комплексі ці три підходи – стратегічний, операційний та інноваційний – формують системну модель управління конкурентоспроможністю. Її реалізація дає змогу підприємствам не лише зміцнити свої позиції на

внутрішньому ринку, а й витримати тиск високонкурентного глобального середовища [2].

Процеси глобалізації радикально змінюють умови функціонування агропромислового комплексу, посилюючи інтеграцію національних ринків у світову економіку. Якщо раніше внутрішня конкуренція для українських виробників обмежувалася здебільшого національними гравцями, то нині вихід на міжнародні ринки означає пряме змагання з високотехнологічними корпораціями США, ЄС та Латинської Америки, які мають колосальні фінансові ресурси, доступ до сучасних інновацій та глобальні логістичні мережі [4]. Особливо це помітно у зерновому та олійному секторах, де Україна посідає провідні експортні позиції, проте змушена постійно підтримувати баланс між високою якістю продукції та конкурентними цінами.

Важливим наслідком глобалізаційних процесів є поширення міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Для українських виробників виконання вимог Codex Alimentarius, сертифікаційних процедур ЄС чи стандартів ISO стало не просто бажаним, а обов'язковим чинником для присутності на зовнішніх ринках. З одного боку, це підвищує довіру споживачів і партнерів, сприяє зміцненню експортного потенціалу та інтеграції у глобальні ланцюги постачання. З іншого – дотримання стандартів вимагає значних фінансових та організаційних витрат, що створює серйозні виклики, особливо для малих і середніх аграрних підприємств. У результаті великі компанії швидше адаптуються до вимог глобального ринку, тоді як дрібні виробники ризикують втратити конкурентні позиції навіть на внутрішньому рівні [5].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю АПК у сучасних умовах неможливе без інтеграції стратегічних, операційних та інноваційних підходів, а також без гармонізації з міжнародними стандартами, які фактично задають «правила гри» на глобальному аграрному ринку.

Не менш важливою складовою впливу глобалізації є роль міжнародних інвестицій та транснаціональних корпорацій (ТНК) у розвитку агропромислового комплексу. Їхня діяльність в Україні має багатовимірний характер, оскільки охоплює як виробничу, так і інфраструктурну, логістичну та збутову сфери.

Прихід іноземних інвесторів створює умови для:

– модернізації виробництва, зокрема оновлення технічної бази господарств, впро-

вадження високопродуктивної сільськогосподарської техніки, систем зрошення та зберігання врожаю;

- трансферу новітніх технологій, зокрема біотехнологій, точного землеробства, цифрових платформ управління агробізнесом;
- розвитку логістичної інфраструктури (елеватори, термінали, транспортні коридори), що є критично важливим для експорту аграрної продукції;
- розширення доступу на нові ринки збуту завдяки глобальним дистриб'юторським мережам ТНК.

Так, інвестиції міжнародних компаній у виробництво насіння (Monsanto, Syngenta, Bayer), агротехніку (John Deere, Claas, CNH Industrial), а також у переробку та харчову промисловість дозволили Україні підняти технологічний рівень АПК і скоротити розрив з провідними світовими виробниками. У зерновому та олійному секторах саме присутність великих іноземних гравців сприяла формуванню потужних експортних кластерів.

Однак зростання ролі ТНК має і суперечливі наслідки. З одного боку, воно:

- стимулює конкуренцію між національними виробниками;
- сприяє інтеграції України у світову економіку;
- підвищує рівень якості продукції та впроваджує міжнародні стандарти.

З іншого – створює ризики залежності від зовнішніх капіталовкладень, зокрема:

- посилюється монополізація окремих сегментів агоринку (наприклад, виробництво насіння та ЗЗР), що знижує можливості для розвитку вітчизняних компаній;
- зростає ризик витіснення малих і середніх виробників із ринку через нерівні конкурентні умови;
- формується залежність від імпортних технологій та матеріалів, що робить український АПК вразливим до глобальних криз і торговельних обмежень.

Таким чином, вплив глобалізації на розвиток АПК України має подвійний характер:

- з одного боку, вона відкриває нові можливості для технологічного оновлення, залучення інвестицій і виходу на міжнародні ринки;
- з іншого – загострює конкуренцію, підвищує вимоги до відповідності міжнародним стандартам, вимагає значних фінансових витрат та посилює економічні ризики [6].

У такій ситуації одним із ключових завдань державної політики стає забезпечення

балансу між інтеграцією у світову економіку та захистом національних виробників. Це можливо шляхом:

- інституційних реформ у сфері інвестиційного клімату та конкуренції;
- створення системи державної сертифікації, гармонізованої з міжнародними стандартами;
- запровадження програм підтримки малих і середніх аграрних підприємств, які найважче адаптуються до глобальних викликів;
- стимулювання власних інновацій і розвитку національних агротехнологічних компаній.

Оцінка конкурентоспроможності агропромислового комплексу України потребує врахування як його сильних сторін, так і структурних проблем. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що головними перевагами є:

- значний природно-ресурсний потенціал (родючі ґрунти, сприятливі кліматичні умови);
- високий експортний потенціал (зернові, соняшникова олія, продукти тваринництва);
- відносно низька собівартість виробництва порівняно з ЄС та США, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ціновому рівні [7].

Усе це створює передумови для закріплення України у статусі одного з провідних аграрних гравців світу, проте одночасно вимагає активної державної політики щодо зниження залежності від ТНК та підтримки національних виробників.

Водночас слабкі сторони суттєво знижують конкурентні позиції українського АПК та обмежують можливості його довгострокового розвитку.

По-перше, недостатня технологічна оснащеність значної частини підприємств зумовлює низьку продуктивність праці та високу собівартість виробництва. Багато господарств і досі використовують техніку, що морально й фізично застаріла, а впровадження цифрових технологій і точного землеробства залишається обмеженим, переважно зосередженим у великих агрохолдингах.

По-друге, обмежений доступ до фінансових ресурсів і високі відсоткові ставки за кредитами значно ускладнюють інвестиції у модернізацію та розширення виробництва. Малим і середнім агропідприємствам, що складають основу сільського господарства, особливо складно залучати капітал, оскільки банківська система не пропонує доступних

довгострокових кредитних програм, а система аграрного страхування в Україні фактично не функціонує. Це робить виробників надзвичайно вразливими до погодних ризиків і коливань світової кон'юнктури.

По-третє, слабкість проявляється в низькому рівні інноваційності. В Україні бракує науково-дослідних центрів, здатних забезпечити конкурентоспроможні розробки для агросектору, а зв'язок між наукою та бізнесом залишається слабким. Як наслідок, експорт здебільшого представлений сировиною з низькою доданою вартістю (зерно, олійні культури), що формує залежність від світових цінних коливань і не дозволяє Україні закріпитися на ринку як постачальнику високотехнологічної агропродукції.

Не менш значущим чинником є слабкість інфраструктури та логістики. Обмежена пропускна здатність портів, зношеність залізничних колій, нестача сучасних складів та елеваторів знижують ефективність експортних операцій. Війна додатково загострила ці проблеми: блокування традиційних морських маршрутів суттєво зменшило обсяги експорту, тоді як переорієнтація на сухопутні шляхи через країни ЄС призвела до зростання витрат і затримок.

Порівняння з провідними країнами-експортерами, зокрема США, Бразилією та Францією, підкреслює відставання України за кількома ключовими параметрами. Якщо в США та ЄС аграрні підприємства активно впроваджують системи точного землеробства, цифрові платформи управління агробізнесом, біотехнології та інноваційні методи переробки, то в Україні ці процеси перебувають на початковому етапі. Крім того, в ЄС і США фермери отримують значну державну підтримку у вигляді субсидій, грантів і страхових механізмів, що підвищує їхню стійкість до ризиків. В Україні ж рівень такої підтримки є мінімальним і нестабільним.

Окремо варто виділити бар'єри, що перешкоджають розвитку АПК:

- технологічні – використання застарілої техніки, низька енергоефективність виробництва, недостатній рівень механізації та автоматизації;
- фінансові – висока вартість кредитних ресурсів, обмежений доступ малих і середніх підприємств до фінансування, слабка система агрострахування;
- логістичні – блокування морських портів, зношеність транспортної інфраструктури, нестача сучасних терміналів і складів;

– регуляторні – нестабільність аграрної політики, бюрократичні процедури, затримки в адаптації законодавства до норм ЄС, що ускладнює вихід на європейські ринки.

Таким чином, сучасний стан конкурентоспроможності АПК України характеризується поєднанням високого природно-ресурсного потенціалу та значних структурних проблем, що вимагають комплексного вирішення. Збереження та посилення позицій на світовому аграрному ринку можливе лише за умови активізації інноваційної діяльності, розвитку логістичної інфраструктури, забезпечення доступних фінансових ресурсів для аграріїв та підвищення регуляторної передбачуваності державної політики.

Розвиток конкурентоспроможності агропромислового комплексу України потребує системного використання сучасних механізмів управління, які враховують як глобальні тренди, так і внутрішні особливості функціонування галузі. У сучасних умовах ключовими векторами виступають інноваційність, цифровізація, маркетингова стратегія, брендинг та розвиток логістики.

По-перше, інноваційний розвиток та цифровізація стають фундаментом для підвищення ефективності виробництва.

– Технології точного землеробства (GPS-навігація для сільгосптехніки, сенсори вологості ґрунту, дрони для моніторингу посівів) дозволяють зменшувати витрати насіння, пального та добрив, водночас підвищуючи врожайність.

– Автоматизовані системи управління виробничими процесами створюють можливість контролювати кожен етап виробництва – від обробки ґрунту до збору врожаю – і знижують людський фактор у прийнятті рішень.

– Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) забезпечує прогнозування погодних умов, коливань світових цін, оцінку попиту на окремі культури та оптимізацію управлінських рішень. Це дозволяє українським виробникам швидше реагувати на зміни ринку й ефективніше використовувати ресурси.

– Важливим інноваційним напрямом є розвиток біотехнологій та селекції, які дозволяють створювати сорти, стійкі до змін клімату, шкідників та хвороб.

По-друге, не менш значущим інструментом є маркетинг і брендинг агропродукції. Український АПК традиційно експортує переважно зернові та олійні культури у вигляді сировини, проте така стратегія обмежує додану вар-

тість і робить країну залежною від світової кон'юнктури. Для посилення конкурентоспроможності необхідно:

- розвивати бренди із високою доданою вартістю (наприклад, готові харчові продукти, органічна продукція, продукти з географічним маркуванням походження);
- просувати концепцію “Made in Ukraine” у харчовій промисловості, що дозволить не лише конкурувати ціною, а й формувати репутацію країни як виробника якісної та екологічно безпечної продукції;
- стимулювати експорт переробленої продукції (борошна, олії, молочних та м'ясних продуктів), що підвищує валютні надходження та створює робочі місця всередині країни.

Додатковою перевагою є розвиток органічного виробництва, адже попит на таку продукцію в ЄС зростає, і Україна може закріпитися в цьому сегменті завдяки природним умовам.

По-третє, сучасна логістика та ефективне управління ланцюгами поставок відіграють критично важливу роль. В умовах глобалізації швидкість, надійність і безперервність постачання продукції є визначальними чинниками конкурентоспроможності.

Розвиток портової інфраструктури, залізничних коридорів та сучасних складів-елеваторів дозволить скоротити витрати на транспортування та зменшити втрати продукції.

Використання цифрових платформ управління ланцюгами поставок (supply chain management systems) забезпечує прозорість усіх етапів – від поля до кінцевого споживача, а також дозволяє швидко перенаправляти потоки у випадку блокування традиційних маршрутів.

Особливого значення це набуває в умовах війни, коли необхідно оперативно створювати альтернативні логістичні маршрути (через країни ЄС), забезпечувати збереження продукції та мінімізувати затримки.

Впровадження концепції “зеленої логістики” (енергоефективні транспортні засоби, скорочення викидів CO₂, використання відновлюваних джерел енергії у зберіганні) дозволить не лише знизити витрати, а й зміцнити імідж України як постачальника екологічно чистої продукції.

Отже, підвищення конкурентоспроможності АПК України можливе лише за умови комплексного поєднання інновацій, цифровізації, маркетингових стратегій та розвитку логістики. Такий підхід дозволить не лише адаптуватися до викликів глобалізації, а й

зайняти сильніші позиції на міжнародних аграрних ринках.

Державна підтримка та регулювання залишаються важливим механізмом управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу України. У сучасних умовах особливого значення набуває розробка та реалізація комплексних програм фінансової підтримки виробників, які включають:

- кредитні та інвестиційні програми з пільговими ставками для модернізації виробничих потужностей і впровадження інновацій;
- систему страхування аграрних ризиків, що дозволяє компенсувати збитки від посухи, паводків чи інших кліматичних катастроф;
- компенсаційні механізми для малих і середніх виробників, які часто не мають достатнього доступу до фінансових ресурсів, але відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни.

Важливим аспектом державної політики є адаптація національного законодавства до стандартів Європейського Союзу. Це стосується не лише вимог до якості та безпеки харчових продуктів, але й екологічних, ветеринарних і фітосанітарних норм. Гармонізація українського законодавства з європейським створює можливості для:

- розширення експорту продукції на ринки ЄС;
- зростання інвестиційної привабливості аграрного сектору;
- підвищення довіри з боку міжнародних партнерів і споживачів.

Ключовим завданням державної політики є поєднання кількох стратегічних пріоритетів: стимулювання інноваційної діяльності, підтримка екологічних практик та розвиток кооперації між виробниками. Наприклад, держава може запроваджувати податкові пільги для підприємств, що впроваджують «зелені» технології, або підтримувати створення кооперативів дрібних фермерів, які об'єднують ресурси для зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності.

У такій системі інноваційність, маркетинг, логістика та державна підтримка взаємодоповнюють один одного. Лише комплексна інтеграція цих елементів здатна забезпечити сталий розвиток АПК України та його адаптацію до викликів глобалізації.

У сучасних умовах конкурентоспроможність агропромислового комплексу визначається не лише внутрішньою ефективністю, а й здатністю інтегруватися у світові економічні процеси. Одним із ключових напрямів є

посилення експортної орієнтації. Україна вже входить до трійки світових лідерів із експорту зернових та соняшникової олії, проте стратегічно важливим завданням є:

- диверсифікація асортименту шляхом збільшення експорту переробленої продукції;
- перехід від сировинної моделі до збуту товарів із високою доданою вартістю (наприклад, готових харчових продуктів, органічної продукції, нішевих культур);
- вихід на нові ринки, зокрема країни Азії, Африки та Латинської Америки, які демонструють швидке зростання попиту на продовольство.

Другим стратегічним напрямом є розвиток сталого та «зеленого» агробізнесу.

- Зростання попиту на екологічно чисту продукцію у світі формує нові можливості для України.

- Впровадження органічного виробництва, зменшення використання хімічних добрив і пестицидів, розвиток біоенергетики (виробництво біогазу, біоетанолу, використання агровідходів) не лише сприяють охороні довкілля, а й відкривають доступ до нових ринкових сегментів.

- Важливим є застосування принципів циркулярної економіки, які передбачають повторне використання ресурсів і мінімізацію відходів.

Третім чинником довгострокової конкурентоспроможності є кадровий потенціал і розвиток менеджменту знань.

- Сучасний АПК вимагає висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з цифровими технологіями, аналітичними платформами, системами автоматизації.

- Для цього необхідно розвивати систему безперервної освіти, яка поєднує формальне навчання, стажування, курси підвищення кваліфікації та обмін міжнародним досвідом.

- Велике значення має співпраця університетів, науково-дослідних установ і бізнесу, яка забезпечує трансфер інновацій і поширення найкращих практик.

Нарешті, значущим стратегічним напрямом є співпраця приватного, державного та громадського секторів.

- Приватний бізнес забезпечує інвестиції, інновації та виробничі потужності.

- Держава формує інституційні умови, правову базу та фінансову підтримку.

- Громадські організації та професійні асоціації здійснюють захист інтересів вироб-

ників, контроль прозорості ринку та розвиток саморегуляції.

Така багаторівнева взаємодія створює синергію, яка дозволяє забезпечити комплексне зростання конкурентоспроможності та інтеграцію України у світову економіку.

Отже, стратегії підвищення конкурентоспроможності АПК України мають ґрунтуватися на чотирьох взаємопов'язаних пріоритетах:

1. Орієнтація на зовнішні ринки та диверсифікація експорту.

2. Розвиток екологічно сталого виробництва.

3. Зміцнення кадрового потенціалу та менеджменту знань.

4. Формування партнерства між державним, приватним і громадським секторами.

Їх комплексна реалізація дозволить Україні не лише зберегти провідні позиції на світовому аграрному ринку, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги, засновані на інноваційності, сталому розвитку та ефективному управлінні.

Висновок. Конкурентоспроможність агропромислового комплексу є ключовим чинником економічної стабільності та інтеграції України у світовий ринок. Вона визначається здатністю галузі адаптуватися до глобальних викликів, впроваджувати інноваційні рішення, дотримуватися міжнародних стандартів якості та формувати ефективну систему державної підтримки. Управління конкурентоспроможністю має базуватися на поєднанні стратегічних, інноваційних та операційних підходів, що забезпечують підвищення продуктивності, розвиток експортного потенціалу та стале зростання.

Важливими аспектами вдосконалення є підтримка інноваційної діяльності, розвиток інфраструктури аграрного ринку, підвищення ефективності державної політики та посилення ролі публічно-приватного партнерства. Гармонізація законодавства з міжнародними нормами та орієнтація на “зелені” стандарти виробництва дозволять не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити екологічну стійкість та соціальну відповідальність агропромислового комплексу.

Таким чином, впровадження запропонованих напрямів сприятиме зміцненню позицій України у глобальній агропродовольчій системі, підвищенню економічної безпеки держави та формуванню основ для сталого розвитку національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г. (2016) *Конкурентоспроможність агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика*. Київ : ННЦ ІАЕ.
2. Porter, M. (2008) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
3. Державна служба статистики України. (2024) *Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році*. Київ : Держстат.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2024) *Аграрний сектор України: статистичний огляд 2023 року*. Київ : Мінагрополітики.
5. European Commission. (2023) *EU food safety and quality standards*. Brussels: EC.
6. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. (2022) Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність агропромислового комплексу України. *Економіка АПК*, № 3, 45–58.
7. FAO. (2023) *Ukraine: Agricultural Sector Review 2023*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
8. OECD. (2023) *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
9. Кропивко М. Ф. (2022) *Інноваційні пріоритети та конкурентоспроможність аграрного сектору України*. *Економіка АПК*, № 11, 12–28.

REFERENCES:

1. Sabluk P. T., Shpikulak O. H. (2016) Konkurentospromozhnist agro-promyslovoho vyrobnytstva: teoriia, metodolohiia, praktyka [Competitiveness of agro-industrial production: theory, methodology, practice]. Kyiv: NNC IAE.
2. Porter M. (2008) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024) Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi [Scientific and innovative activity in Ukraine in 2023]. Kyiv: Derzhstat.
4. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy (2024) Ahrarnyi sektor Ukrainy: statystychniy ohliad 2023 roku [Agricultural sector of Ukraine: statistical review 2023]. Kyiv: Minahropolitiky.
5. European Commission (2023) *EU food safety and quality standards*. Brussels: EC.
6. Shpikulak O. H., Malik M. Y. (2022) Hlobalizatsiini vyklyky ta konkurentospro mozhnist agro-promyslovoho kompleksu Ukrainy [Globalization challenges and competitiveness of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 45–58.
7. FAO (2023) *Ukraine: Agricultural Sector Review 2023*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
8. OECD (2023) *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
9. Kropyvko M. F. (2022) Innovatsiini priorytety ta konkurentospro mozhnist ahrarnoho sektoru Ukrainy [Innovation priorities and competitiveness of the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 11, pp. 12–28.