

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>

УДК 338.2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Співак Сергій Михайлович

доктор економічних наук, професор,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7160-2151>

Кирич Наталія Богданівна

доктор економічних наук, професор,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7728-9787>

Spivak Serhii, Kyrych Nataliia

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови економіки України. Систематизовано основні компоненти конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства і показано зміну їх ролі в умовах воєнних викликів. Запропоновано механізм формування конкурентоспроможності аграрного підприємства, що базується на поєднанні внутрішніх можливостей та зовнішніх умов господарювання. Проведено порівняльний аналіз чинників конкурентоспроможності. Розроблено комплексну поетапну стратегію післявоєнної відбудови сільськогосподарських підприємств, що передбачає перехід від антикризової стабілізації до стратегічного зростання та формування довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегія, управління, конкурентоспроможність, конкурентний потенціал, сільськогосподарське підприємство.

The article examines the theoretical and applied aspects of strategic management of the competitiveness of agricultural enterprises under the current conditions of martial law and post-war economic recovery in Ukraine. It is substantiated that the transformation of the external environment, destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, resource shortages, and increased uncertainty significantly change the nature and mechanisms of forming competitive advantages in agricultural enterprises. It is proven that competitiveness in modern conditions is determined not only by traditional resource and production factors but also by the level of adaptability, innovativeness, managerial flexibility, and the ability to apply risk-oriented strategic planning. The study systematizes the main components of the competitive potential of an agricultural enterprise, including resource, production, financial, innovation, human, and marketing components, and demonstrates the transformation of their roles under wartime challenges. A mechanism for forming the competitiveness of agricultural enterprises is proposed, based on the interaction of internal capabilities and external operating conditions. A comparative analysis of competitiveness factors in the pre-war period and in current conditions is conducted, confirming the growing importance of digitalization, alternative logistics, and state and international support. Special attention is paid to strategic approaches to enhancing the competitiveness of agricultural enterprises, among which differentiation, cost leadership, innovation-driven development, cooperation, and entry into foreign markets are identified as the most effective. A comprehensive phased strategy for the post-war recovery of agricultural enterprises is developed, which provides for a gradual transition from anti-crisis stabilization to strategic growth and the formation of long-term competitive advantages. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches in the management of agricultural enterprises to enhance their resilience, efficiency, and competitiveness in the context of the transformation of agricultural markets.

Keywords: strategy, management, competitiveness, competitive potential, agricultural enterprise.



Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування українських сільськогосподарських підприємств опинилося у безпрецедентно складному середовищі. Воєнний стан, зруйнована інфраструктура, нестабільність логістичних шляхів, дефіцит трудових та фінансових ресурсів суттєво ускладнюють їхню виробничу діяльність та стратегічне планування. Проте, попри значні виклики, аграрний сектор демонструє стійкість і здатність адаптуватися, що робить питання стратегічного управління конкурентоспроможністю особливо актуальним.

У період воєнних дій і післявоєнної відбудови конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств набуває нового змісту: вона базується не лише на традиційних економічних показниках, але й на здатності підприємства швидко реагувати на нестандартні ситуації, мобілізувати ресурси, взаємодіяти з державними та міжнародними інституціями, а також ефективно використовувати потенціал інновацій. Саме тому важливим є глибоке розуміння конкурентного потенціалу та чинників, що визначають конкурентні позиції аграрних підприємств у такий критичний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд літератури показує кілька основних напрямів дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств як українських, так й іноземних науковців. Зокрема, питаннями підвищення ролі інновацій та цифровізації займаються Антощенко В.В., Пересада М.О., Буяк Л.А., Уніат, Л.М. [1-3], підкреслюючи, що впровадження цифрових рішень дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність, створюючи конкурентну перевагу. У своїх працях Волик С.В., Савченко Т.В., Прібільнова І.Б., Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. [4, 5] займаються розробкою стратегічних моделі розвитку агропідприємств, дослідженням стратегії диференціації та кластеризації в аграрному секторі. Також ряд науковців проводять дослідження з удосконалення методики оцінювання конкурентоспроможності та розробкою підходів до його вимірювання – від синтетичних індексів до багатовимірних статистичних моделей [6; 7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на значне висвітлення проблеми конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у науковій літературі, залишається потреба у подальшому методичному обґрунтуванні теоретичних аспектів визначення та систематизації чинників, що впливають на

конкурентоспроможність саме аграрних підприємств у сучасних умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є розробка науково-методичного базису для стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства з урахуванням сучасних викликів. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- аналіз складових конкурентного потенціалу;
- розробка поетапного алгоритму стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства;
- формування набору інструментів для практичної реалізації стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства формується під впливом великої сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, роль та значення яких істотно трансформуються внаслідок воєнних дій, а також в період післявоєнної економічної відбудови. У таких умовах особливої актуальності набуває поняття конкурентного потенціалу, який доцільно розглядати як інтегровану систему ресурсів, можливостей та управлінських компетенцій, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, зберігати економічну стійкість і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Традиційно конкурентний потенціал аграрного виробництва оцінювався через кількість та якість земельних ресурсів, рівень технічної оснащеності, фінансову стабільність та продуктивність праці. Проте сучасні реалії внесли суттєві корективи. Втрата або тимчасова недоступність земель, руйнування інфраструктури, дефіцит трудових і матеріальних ресурсів призводять до того, що кількісні параметри ресурсної забезпеченості перестають бути визначальними. Натомість ключовим чинником конкурентоспроможності стає здатність підприємства оперативно перерозподіляти наявні ресурси, впроваджувати інноваційні рішення та використовувати альтернативні механізми господарювання. У цьому контексті конкурентний потенціал дедалі більше набуває рис динамічної категорії, в межах якої вирішальне значення мають управлінська гнучкість, інноваційна спроможність та адаптивність до ризиків. Ресурсний і виробничий компоненти, попри збереження

своїї важливості, потребують тісної взаємодії з фінансовим, інноваційним, кадровим і маркетинговим складниками. Саме така взаємодія забезпечує можливість підприємства не лише відновлювати втрачені позиції, а й створювати нові джерела конкурентних переваг.

Узагальнена характеристика основних компонентів конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства та показників їх оцінювання наведена в таблиці 1.

Водночас слід підкреслити, що в умовах воєнної та післявоєнної трансформації зростає роль інноваційного та кадрового компонентів, які визначають здатність підприємства до цифровізації, автоматизації виробничих процесів і впровадження сучасних агротехнологій. Маркетинговий компонент також зазнає суттєвих змін, оскільки вихід на альтернативні ринки збуту та диверсифікація каналів реалізації стають важливими інструментами зниження ризиків і забезпечення стабільних грошових потоків.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що відображає його здатність забезпечувати стійкий попит на продукцію та отримувати економічний ефект у довгостроковій перспективі [8]. При цьому конкурентоспроможність формується не лише під впливом внутрішнього потенціалу, а й у тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, яке в умовах війни зазнало радикальних змін.

До повномасштабної війни внутрішній потенціал здебільшого пов'язували з рівнем інтенсифікації виробництва, якістю управління та оптимальністю фінансових потоків. У воєнний період ключовим стає збереження та раціональне використання залишкових

ресурсів, часто в умовах їхнього фізичного обмеження.

Зовнішнє середовище змінилося ще більш радикально, що зумовлює необхідність переходу від традиційного довгострокового планування до сценарного та ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні. Особливо відчутними є зміни в логістичній сфері. Втрата доступу до морських портів і порушення традиційних експортних маршрутів призвели до зростання собівартості продукції та необхідності використання альтернативних транспортних коридорів. Водночас це стимулює розвиток внутрішньої інфраструктури, інвестиції в зберігання та переробку продукції, що в довгостроковій перспективі може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Також змінюється роль держави: якщо раніше державні програми були орієнтовані на підтримку інновацій та експорту, то тепер важливими є компенсаційні, грантові та релокаційні програми. Вони стають критично важливими для підтримання конкурентоспроможності підприємств, які зазнали збитків.

Порівняльна характеристика ключових чинників конкурентоспроможності аграрного підприємства у довоєнний період та в сучасних умовах наведена в таблиці 2.

Наведені дані підтверджують, що цифровізація з додаткового інструменту підвищення ефективності перетворюється на необхідну умову виживання підприємства, а державна та міжнародна підтримка стає одним із базових джерел фінансового забезпечення відновлення виробничого потенціалу.

Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в умовах воєнного та, особливо, післявоєнного періоду повинно ґрунтуватися на поєднанні внутріш-

Таблиця 1

Компоненти конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Компонент	Зміст	Ключові показники
Ресурсний	Доступ до землі, капіталу, матеріалів	площа, капіталовкладення, ліквідність
Виробничий	Технологічна база, продуктивність	врожайність, питомі витрати
Фінансовий	Фінансова стійкість і доступ до фінансування	рентабельність, коефіцієнт автономії
Інноваційний	Здатність впроваджувати нові технології	інвестиції в R&D, цифрові інструменти
Кадровий	Кваліфікація персоналу та менеджмент	рівень освіти, плинність кадрів
Маркетинговий	Канали збуту та брендинг	частка ринку, диверсифікація збуту

Джерело: сформовано авторами на основі [3-5]

Таблиця 2

**Порівняння ключових чинників конкурентоспроможності до війни
та в сучасних умовах**

Чинник	Довоєнний період	Воєнний та післявоєнний період
Логістика	Стабільна, передбачувана, морські порти	Нестабільна, альтернативні маршрути, висока собівартість
Ресурсна база	Достатня, доступ до техніки та персоналу	Дефіцит робочої сили, руйнування техніки
Технології	Поступова цифровізація	Цифровізація як необхідність
Доступ до фінансів	Банківські кредити, власні кошти	Гранти, міжнародна допомога, компенсації
Управління	Традиційне стратегічне планування	Гнучкість, сценарний аналіз, антикризові рішення

Джерело: сформовано авторами

ніх можливостей і зовнішніх умов господарювання. Такий підхід передбачає системне управління ресурсами, розвиток адаптивності та інноваційності, а також активну взаємодію з державними та міжнародними інституціями.

Механізм формування конкурентоспроможності аграрного підприємства, який відображає взаємозв'язок конкурентного потенціалу, стратегічних управлінських рішень і результативних показників діяльності, подано на рис. 1.

У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств потребує застосування комплексу

стратегічних підходів, які мають реалізовуватися не ізольовано, а у взаємному доповненні. До найбільш ефективних належать стратегії диференціації, зниження витрат, інноваційного розвитку, кооперації та виходу на зовнішні ринки. Їх практична реалізація сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції та стійкості підприємства до зовнішніх шоків. Узагальнення основних стратегічних напрямів і прикладів управлінських заходів подано в таблиці 3.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства можливе

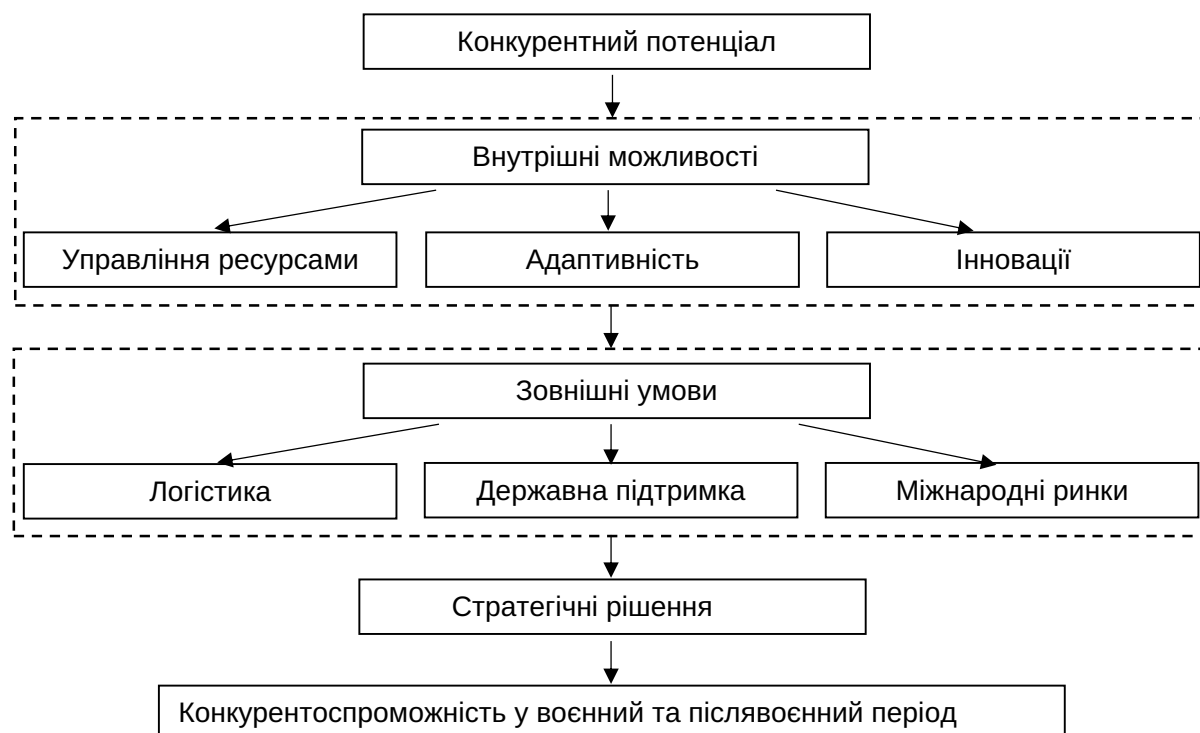


Рис. 1. Механізм формування конкурентоспроможності аграрного підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 8]

Таблиця 3

Стратегії та приклади управлінських заходів

Стратегія	Мета	Заходи
Диференціація	Підвищити цінність продукції	Сертифікація (Organic, GlobalGAP), брендинг, просування на нішевих ринках
Зниження витрат	Підвищити маржу	Оптимізація логістики, точне землеробство, енергоефективність
Інновації	Створити технологічну перевагу	Впровадження AgTech, автоматизація, аналіз даних
Кооперація/Інтеграція	Розширити канали збуту та контроль якості	Кооперативи, вертикальна інтеграція, контрактне землеробство
Вихід на зовнішні ринки	Збільшити обсяги збуту	Сертифікація, участь у виставках, логістичні альянси

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 5]

лише за умови комплексного застосування різних стратегічних підходів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища.

Особливе значення в контексті відновлення аграрного сектору має формування поетапної стратегії післявоєнної відбудови сільськогосподарських підприємств. Така стратегія має бути спрямована не лише на відновлення довоєнного рівня виробництва, а й на створення передумов для сталого інноваційно орієнтованого розвитку. Запропонована нами комплексна стратегія передбачає послідовний перехід від антикризової стабілізації до стратегічного зростання та формування довгострокових конкурентних переваг.

На початковому етапі пріоритетом є відновлення операційної діяльності, мінімізація фінансових втрат і збереження ключових елементів конкурентного потенціалу. Подальший етап пов'язаний з адаптацією підприємства до нових умов господарювання, оптимізацією витрат і впровадженням базових цифрових рішень. Завершальний етап орієнтований на стратегічне зростання, диференціацію продукції, вихід на міжнародні ринки та поглиблену цифрову трансформацію. Детальна характеристика етапів післявоєнної відбудови та очікуваних результатів подана в таблиці 4.

Загалом запропонований підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств у період післявоєнної відбудови дозволить забезпечити поступовий перехід від антикризового управління до стратегічного розвитку. Сільськогосподарське підприємство отримає відновлений і модернізований виробничий потенціал, підвищить ефективність викорис-

тання ресурсів, зміцнить конкурентні позиції та сформує довгострокову основу для сталого зростання в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Важливу роль у післявоєнний період відіграватиме стратегічне управління інноваціями та цифровізація аграрного виробництва, що дозволить компенсувати дефіцит трудових ресурсів і підвищити продуктивність. Окремої уваги потребує розвиток кооперації між сільськогосподарськими підприємствами, що сприятиме зниженню витрат, спільному доступу до ринків і підвищенню переговорної сили виробників.

Таким чином, війна виступає не лише фактором руйнування, а й каталізатором стратегічних змін. Орієнтація на інноваційний розвиток, стійкість до ризиків та інтеграцію у європейські й світові аграрні ринки має стати основою формування нової моделі конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у післявоєнний період.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що ефективно стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах має ґрунтуватися на комплексному поєднанні антикризових, адаптивних та інноваційно орієнтованих управлінських рішень. Війна та післявоєнна трансформація економіки змінюють традиційні підходи до формування конкурентних переваг, висуваючи на перший план гнучкість, цифровізацію, кооперацію та здатність до швидкого реагування на ризики. Реалізація запропонованої поетапної стратегії післявоєнної відбудови дозволить аграрним підприємствам не лише відновити виробничий потенціал, а й забезпечити стійкий довгостро-

Таблиця 4

Комплексна стратегія післявоєнної відбудови сільськогосподарського підприємства

Етап реалізації	Стратегічні цілі	Основні інструменти та заходи	Очікувані результати
I етап – Антикризова стабілізація (1–2 роки)	Забезпечення виживання підприємства та відновлення операційної діяльності	Відновлення пошкодженої інфраструктури і техніки; пошук альтернативних логістичних маршрутів; оптимізація витрат; державна підтримка, гранти, пільгове кредитування; диверсифікація культур; страхування врожаю; сценарне планування	Відновлення безперервності виробництва; зниження фінансових втрат; збереження ключового ресурсного та виробничого потенціалу
II етап – Адаптація та відновлення (2–4 роки)	Підвищення ефективності діяльності та адаптація до нових умов господарювання	Оптимізація логістики та виробничих процесів; впровадження технологій точного землеробства; базова цифровізація управління (облік, планування); кооперація з іншими виробниками; спільне використання техніки та інфраструктури	Зниження собівартості продукції; підвищення рентабельності; зростання продуктивності; посилення ринкової стійкості
III етап – Стратегічне зростання (5 років і більше)	Формування довгострокових конкурентних переваг і стійкого розвитку	Диференціація продукції; впровадження міжнародних стандартів якості (Organic, GlobalGAP); розвиток брендингу; поглиблена цифровізація та автоматизація; вертикальна інтеграція; експортна сертифікація та участь у міжнародних ринках	Виробництво продукції з високою доданою вартістю; вихід на зовнішні ринки; підвищення конкурентоспроможності; стійкий фінансово-економічний розвиток

Джерело: сформовано авторами

ковий розвиток та зміцнення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів у

діяльності аграрних підприємств з метою підвищення їх стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах трансформації аграрних ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антощенкова В. В., Пересада М. О. Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. 2023. № 22 С. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>

2. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 50–62. DOI: [10.30857/2786-5398.2023.6.5](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5)

3. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 586 с.

4. Волик Сергій Володимирович, Савченко Тетяна Вікторівна, Прібильнова Інна Борисівна. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. *Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки"*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59>

5. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Стратегічне управління розвитком агрокластерних структур: закордонна та вітчизняна практика. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 7. С. 182-197. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-182-197>

6. Новоселець А. (2024). Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. 8(4), 06. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>

7. Токар К.С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>.

8. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіль. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.

REFERENCES:

1. Antoshchenkova V. V., Peresada M. O. (2023) Rol innovatsii u silskomu hospodarstvi [The role of innovation in agriculture]. *Ahrarni innovatsii*. No. 22. P. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>

2. Buiak L. A. (2023) Suchasni tendentsii ta osnovni teoretychni pidkhody do tsyfrovoy transformatsii ahrobiznesu [Current trends and main theoretical approaches to the digital transformation of agribusiness]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 6 (17). P. 50–62. DOI: [10.30857/2786-5398.2023.6.5](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.5)

3. Uniat L. M. (2019) Organizational and economic principles of innovative development of agro-industrial business enterprises in a competitive environment [Orhanizatsiino-ekonomichni zasady innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv ahropromyslovoho biznesu v konkurentnomu seredovyshchi]: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 586 p.

4. Volyk Sergii, Savchenko Tetiana, Pribylnova Inna. (2023). Strategic management of the agricultural sector's competitiveness: development of cluster structures. [Strategichne upravlinnya konkurentospromozhnisty agrarnogo sektoru: rozvitok klasternih struktur]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. № 4. P. 371-375. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59>

9. Khaustova, V.Ye., Trushkina, N.V. (2023). Strategic management of the development of agrocluster structures: foreign and domestic practice [Strategichne upravlinnia rozvytkom ahroklasternykh struktur: zakordonna ta vitchyzniana praktyka]. *Biznes-Inform*. № 7. P. 182-197. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-182-197>

5. Novoselets, A. (2024). Comprehensive assessment of the competitiveness of agricultural enterprises of various sizes [Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv riznykh rozmiriv]. *Journal of Innovations and Sustainability*. 8(4), 06. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>

6. Tokar, K.S. (2024). Assessment of the competitiveness of agricultural enterprises in the Vinnytsia region in the context of sustainable development [Otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv Vinnytskoho rehionu v umovakh staloho rozvytku]. *Economic Space*, (189), 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>.

7. Spivak S.M. (2020) Enterprise competitiveness management: theory, methodology, practice [Menedzhment konkurentospromozhnosti pidpriemstv: teoriia, metodyka, praktyka]: monohrafiia. Ternopil: TNTU. 403 p.

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025