

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Л. В. КЛИМЕНКО, кандидат економічних наук

С. І. МУСІЄНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті обґрунтовано концептуальні засади та стратегічні орієнтири модернізації зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору України в умовах глобальних трансформацій. Розроблено інтегровану модель «AgroExport 2030», побудовану на основі інструментарію стратегічного менеджменту (BSC, SWOT/TOWS, PESTEL, GAP-аналіз) і принципів сталого розвитку (ESG-підходи, зелена економіка). Модель передбачає системне оновлення виробничо-інноваційних, логістичних, маркетингових і фінансово-інституційних складових потенціалу аграрних підприємств з урахуванням євроінтеграційних викликів і цифрової трансформації ринків. Практична цінність дослідження полягає у визначенні механізмів інституційної та цифрової модернізації аграрного експорту на засадах державно-приватного партнерства, що забезпечують стійке зростання конкурентоспроможності України на глобальних агропродовольчих ринках.

Ключові слова: зовнішньоекономічний потенціал; аграрний сектор; стратегічне управління; глобальні трансформації; цифровізація; експорт; конкурентоспроможність; сталий розвиток.

Постановка проблеми. Глобальні економічні трансформації, спричинені діджиталізацією, екологічними викликами, зміною геополітичних балансів і воєнними наслідками, формують нову архітектуру світового аграрного ринку. Український аграрний сектор, попри потужний ресурсний потенціал, стикається з необхідністю переорієнтації на високотехнологічні, стійкі та конкурентоспроможні моделі експорту. Воєнні дії призвели до руйнування логістичної інфраструктури, скорочення інвестицій, зростання транспортних витрат і втрати частини ринків збуту. Одночасно інтеграція України в європейський економічний простір, перехід до стандартів «зеленої» економіки та цифрової торгівлі вимагають глибокої модернізації зовнішньоекономічного потенціалу аграрних підприємств. У цих умовах постає науково-практична проблема формування системи стратегічних орієнтирів, що забезпечуватимуть підвищення ефективності експортної діяльності, розвиток інноваційних і логістичних спроможностей, зростання частки продукції з високою доданою вартістю та формування стійких конкурентних переваг до 2030 року.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика модернізації зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору посідає центральне місце у сучасних економічних дослідженнях, зокрема в контексті воєнно-післявоєнних викликів, глобальної нестабільності та переходу до сталих форматів розвитку. Згідно з аналітичним оглядом FAO (Ukraine Agricultural Outlook 2024–2030), аграрна система України має значний нереалізований потенціал інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, однак вимагає суттєвого технологічного оновлення та логістичної перебудови [1]. OECD у звіті Agricultural Policy Monitoring and Evaluation: Ukraine 2024 підкреслює, що експортна ефективність аграрного сектору безпосередньо залежить від рівня цифровізації, прозорості інституційних механізмів та узгодженості з європейськими нормами якості [2].

У дослідженні Світового банку (Ukraine Country Economic Memorandum 2025: Pathways to Recovery and Growth) доведено, що розвиток аграрного експорту стає ключовою складовою макроекономічного відновлення України, а модернізація зовнішньоекономічного потенціалу має відбуватися на засадах «зеленого» та інноваційного зростання [3]. Європейська комісія у ініціативі EU–Ukraine Solidarity Lanes наголошує на створенні інфраструктури для безперебійного експорту сільськогосподарської продукції в умовах війни [4].

Міністерство аграрної політики та продовольства України у звіті за 2024 р. акцентує увагу на відновленні логістичних шляхів, підтримці переробних підприємств та формуванні експортно орієнтованих кластерів [5]. Аналітичні документи UNDP (Green Recovery and Sustainable Agriculture in Ukraine) пропонують стратегію «зеленої модернізації» як передумову стійкого відновлення аграрного сектору [6]. На рівні національного законодавства визначальним залишається Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який формує правову базу для міжнародної кооперації та встановлює вимоги до суб'єктів аграрного експорту [7]. Паралельно OECD та ISO розробляють стандартизовані підходи до управління якістю, що інтегруються в аграрні експортні системи (моделі ISO 9001, EFQM) [8, 9].

Серед вітчизняних науковців питання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств послідовно досліджують С. М. Кваша та П. І. Гайдуцький, які визначають експортну диверсифікацію ключовим чинником підвищення стійкості галузі [10]. І. А. Бланк [11] акцентує на фінансово-інвестиційних механізмах інтеграції підприємств у міжнародні ринки. У працях М. Портера [12] та А. С. Гальчинського [13] обґрунтовано, що конкурентоспроможність аграрного сектору формується через синергію стратегічного планування, інновацій та державної політики.

Актуальні емпіричні дослідження українських авторів зосереджуються на ролі агропромислового комплексу у розвитку експортного потенціалу, визначаючи необхідність цифровізації й підвищення ресурсної ефективності виробництва [16, 17]. Н. Л. Корженівська [18] розкриває особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств в умовах глобалізації, а О. В. Гривківська [19] аналізує вплив воєнного стану на функціонування аграрного бізнесу.

Таким чином, наявні дослідження створюють потужну теоретико-емпіричну базу, однак переважно зосереджуються на окремих аспектах (експорт, логістика, якість, сталий розвиток). Недостатньо вивченими залишаються системні питання інтеграції стратегічного управління якістю, цифрової трансформації та процесного менеджменту у модернізацію зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору України в умовах глобальних трансформацій.

Метою дослідження є наукове обґрунтування необхідності інтеграції систем стратегічного управління (BSC, PESTEL, SWOT/TOWS, GAP-аналіз) із процесним підходом до управління якістю (TQM/ISO 9001, EFQM) для модернізації зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору України в умовах глобальних трансформацій. Основна увага приділяється формуванню інноваційно-цифрової моделі «AgroExport 2030», яка узгоджує виробничо-логістичні, фінансово-інституційні та маркетингові компоненти експортної діяльності аграрних підприємств із принципами сталого розвитку та європейської інтеграції.

Дослідження спрямоване на визначення ключових викликів і бар'єрів у процесі модернізації експортної спроможності, розробку системи KPI-індикаторів (Efficiency–Sustainability–Competitiveness), а також інструментів моніторингу та зворотного зв'язку на основі підходів PDCA і ESG-оцінювання. Реалізація цих завдань забезпечить створення інтегрованої системи стратегічного управління, здатної підвищити частку продукції з високою доданою вартістю, розширити присутність українських виробників на глобальних ринках і зміцнити конкурентні позиції аграрного сектору України до 2030 року.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний, порівняльно-аналітичний та логіко-структурний підходи, що забезпечують цілісне вивчення процесів модернізації зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору. Використано інструменти стратегічного управління, зокрема збалансовану систему показників, аналіз зовнішнього середовища, оцінку сильних і слабких сторін, а також матрицю стратегічного узгодження ресурсів і ризиків. У межах процесного підходу застосовано принципи міжнародних стандартів управління якістю ISO 9001 : 2015 та моделі ділової досконалості EFQM 2020, що дозволяють оцінити зрілість систем управління та їх готовність до інтеграції у глобальні ринки.

Статистичний аналіз здійснювався на основі офіційних даних Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та міжнародних організацій (FAO, OECD, World Bank) за 2022–2025 рр. Використано методи описової статистики, динамічного аналізу, індексного методу, кореляційного оцінювання зв'язків між експортною активністю аграрних підприємств, обсягами переробки, інвестиційною привабливістю та рівнем інституційної підтримки. Для короткострокового прогнозування ключових показників до 2030 р. застосовано метод ковзного середнього та адаптивне згладжування рядів динаміки. Запропонована методика забезпечує можливість комплексно оцінити стан і тенденції розвитку зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору, виявити чинники, що обмежують його модернізацію, а також визначити

пріоритетні напрями стратегічного вдосконалення експортної діяльності в умовах глобальних трансформацій.

Результати дослідження. Зовнішньоекономічний потенціал аграрного підприємства – це сукупність ресурсів, компетентностей та інституційних механізмів, що забезпечують його ефективну участь у міжнародному розподілі праці. Його компоненти: виробничо-технологічний, логістичний, маркетинговий, фінансово-інвестиційний та інституційний [18].

У 2020–2025 рр. зовнішньоекономічна діяльність аграрного сектору України формувалася під впливом трьох головних груп чинників:

- воєнно-політичні виклики, що призвели до руйнування логістичної та виробничої інфраструктури, зростання ризиків і транспортних витрат;
- глобальні економічні трансформації, пов’язані з переходом світових ринків до «зеленої» економіки, цифрової сертифікації та підвищенням вимог до якості агропродукції;
- інституційні зміни, зумовлені необхідністю гармонізації українського аграрного законодавства із європейськими нормами, упровадженням систем управління якістю та ESG-стандартів [1, 2, 4, 6].

За даними FAO, у 2020–2024 рр. експорт аграрної продукції України скоротився з 22,5 млрд дол. до 17,1 млрд дол. у 2022 р., проте у 2024 р. зріс до 19,6 млрд дол. завдяки розширенню переробки та логістичній адаптації [1]. Частка сировинних товарів у структурі експорту зменшилася з 74 % до 65 %, натомість зросла частка продукції з високою доданою вартістю (олії, білкові концентрати, органічна продукція) [5, 14].

Табл. 1. Динаміка експорту аграрної продукції України, 2020–2024 рр.

Рік	Експорт, млрд дол.	Частка сировинних товарів, %	Частка переробленої продукції, %	Експорт до ЄС, млрд дол.
2020	22,5	74	26	7,4
2021	24,2	71	29	8,6
2022	17,1	70	30	6,1
2023	18,4	68	32	7,2
2024	19,6	65	35	7,9

Примітка. Узагальнено автором за [1, 5, 15].

Водночас зросла частка експорту органічної продукції – з 213 млн дол. у 2020 р. до 354 млн дол. у 2024 р., а кількість підприємств, сертифікованих за стандартами ЄС, досягла 8 % від загальної кількості експортерів [15]. Цей тренд підтверджує тезу А. С. Гальчинського [13] про роль екологізації як чинника довгострокової конкурентоспроможності.

Серед ключових проблем залишаються нестабільність логістики та інвестиційний дефіцит. За оцінкою Мінагрополітики, втрати агроекспорту через обмеження морських перевезень і зношеність транспортної інфраструктури

сягають 2,3–2,8 млрд дол. щорічно [5]. Це підтверджує потребу у глибокій структурній модернізації експортної логістики.

За результатами проведеного SWOT-аналізу зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору України встановлено, що його подальший розвиток характеризується наявністю високого ресурсного та інституційного потенціалу за одночасної дії структурних і зовнішніх обмежень, зумовлених сировинною спрямованістю експорту, нестабільністю логістичної інфраструктури та геополітичними ризиками.

Табл. 2. SWOT-аналіз зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Потужна ресурсна база; агрокліматичні умови європейського рівня	Сировинна структура експорту; низька додана вартість
Географічна близькість до ринків ЄС	Нестабільна логістика, зношена інфраструктура
Потенціал органічного виробництва, висока родючість ґрунтів	Недостатня інституційна підтримка та обмежені інвестиції
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток «зелених» ринків і ESG-стандартів	Кліматичні зміни, воєнні ризики
Євроінтеграційна гармонізація стандартів якості	Цінова волатильність і зростання транспортних витрат

Серед слабких сторін формування зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору України виокремлено:

– домінування сировинної структури експорту та низький рівень доданої вартості, близько 60–65 % українського аграрного експорту у 2024 р. становлять сировинні товари (зернові, олійні, кукурудза), тоді як частка продукції глибокої переробки залишається недостатньою. Це знижує гнучкість у реагуванні на цінові коливання й обмежує здатність до формування стійких конкурентних переваг на зовнішніх ринках [10, 14];

– зношена логістична інфраструктура та нестабільність транспортних маршрутів, воєнні дії зруйнували частину морських і залізничних коридорів, що призвело до зростання вартості перевезень на 20–30 %. Дефіцит сучасних перевантажувальних терміналів та обмежена пропускна здатність альтернативних шляхів (Дунайські порти, автомобільні переходи) обмежують швидкість експорту і збільшують його собівартість;

– недостатня інституційна підтримка та обмежений доступ до фінансування. За оцінками Світового банку [3], рівень державної підтримки сільського господарства в Україні становить лише 0,8 % ВВП, тоді як у країнах ЄС – понад 1,6 %. Відсутність сталих механізмів кредитного страхування, довгострокових інвестицій і державних гарантій гальмує розвиток переробної галузі та модернізацію виробничих потужностей;

– низький рівень цифровізації управління експортом. Брак єдиної державної цифрової платформи ускладнює контроль і відстеження ланцюгів

поставок, сертифікацію товарів та аналітику ринків. Ця проблема обмежує можливість участі України у глобальних торговельних екосистемах, побудованих на принципах «smart logistics» і блокчейн-трейдингу.

До ключових загроз, що впливають на рівень реалізації зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору України, належать зовнішні та внутрішні чинники дестабілізаційного характеру, які послаблюють конкурентні позиції вітчизняних експортерів на світових ринках та ускладнюють процес стратегічної модернізації галузі, зокрема:

- кліматичні зміни та екологічна деградація земель. Підвищення середньорічної температури, дефіцит опадів і ерозія ґрунтів загрожують зниженням урожайності та якості продукції. За прогнозом FAO, до 2030 р. врожайність пшениці в південних областях може знизитись на 8–10 %, якщо не буде впроваджено адаптивних технологій;

- воєнні ризики та геополітична нестабільність. Тривала військова агресія створює перманентну невизначеність для інвесторів і контрагентів, обмежує страхування експортних контрактів і перешкоджає залученню довгострокових ресурсів;

- цінова волатильність і транспортні витрати. Світовий ринок агропродукції відзначається високими коливаннями цін на зерно, олію та добрива, що безпосередньо впливає на прибутковість українських експортерів. Зростання транспортних витрат на 20–25 % у 2022–2024 рр. знижує маржинальність угод і зменшує конкурентоспроможність [3, 5];

- посилення глобальної конкуренції. Вихід на ринки країн Південної Америки, Африки та Азії нових гравців – Бразилії, Аргентини, Індії – посилює тиск на українських експортерів у сегментах зернових і олійних культур. Без модернізації якості продукції та логістики Україна ризикує втратити частину традиційних ринків.

Аграрний сектор України має низку фундаментальних сильних сторін, що формують основу його зовнішньоекономічного потенціалу та конкурентних переваг у глобальній продовольчій системі, зокрема:

- потужна природно-ресурсна база та агрокліматичні умови європейського рівня. Україна володіє понад 32 млн га орних земель, що становить близько 25 % усіх чорноземів світу. Високий рівень родючості ґрунтів, помірно-континентальний клімат і сезонна стабільність забезпечують передумови для виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції з високим експортним потенціалом. Згідно з оцінками FAO [1], урожайність зернових і олійних культур в Україні наближається до середньоєвропейських показників (до 5,8 т/га по пшениці проти 6,1 т/га у Франції);

- географічна близькість до ринків ЄС і транзитне положення. Україна має спільні кордони з чотирма країнами Європейського Союзу (Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія), що формує логістичну перевагу у порівнянні з країнами-експортерами з інших регіонів. Це сприяє зниженню транспортних витрат, швидшому обігу продукції та інтеграції у європейські агрологістичні ланцюги. За даними Європейської комісії [4], близько 45 % українського агроекспорту у 2024 р. припадало саме на країни ЄС;

– потенціал розвитку органічного виробництва та екологічно чистих технологій. Органічне землеробство демонструє сталу позитивну динаміку: у 2024 р. частка органічних угідь становила близько 3 % від загальної площі сільськогосподарських земель, що є базою для розширення експорту до преміум-сегментів ринку ЄС. Зростання попиту на органічну продукцію, підтверджену сертифікатами ISO та EU Organic, підвищує конкурентоспроможність українських виробників на міжнародній арені;

– диверсифікаційний потенціал агропромислового комплексу. У структурі аграрного експорту з'являються нові сегменти – заморожені фрукти, біоетанол, продукти переробки зерна та соняшнику, що зменшує залежність від традиційних товарів масового попиту (зернові, насіння олійних). Це створює умови для формування ланцюгів доданої вартості та збільшення валютних надходжень.

Разом із потужними внутрішніми перевагами, які визначають стійкість і конкурентоспроможність аграрного сектору України, відкривається широкий спектр можливостей для подальшого розвитку зовнішньоекономічного потенціалу, пов'язаних із розширенням міжнародної кооперації, впровадженням цифрових технологій, «зеленими» інвестиціями та інтеграцією у глобальні ланцюги створення вартості, зокрема:

– розвиток «зелених» ринків і стандартів сталості (ESG). Світова економіка активно переходить до моделі сталого розвитку, де екологічні, соціальні та управлінські стандарти стають визначальним чинником доступу до фінансування. Участь у програмах ЄС (*Green Deal*, *Farm to Fork*, *Carbon Border Adjustment Mechanism*) створює умови для залучення інвестицій у модернізацію аграрних підприємств і розширення експорту до екологічно чутливих ринків [6];

– євроінтеграційна гармонізація технічних і санітарних стандартів. Поступове узгодження українських вимог із нормами ЄС щодо якості, безпеки харчових продуктів і сертифікації (HACCP, ISO 22000) розширює доступ до європейських споживчих ринків і підвищує довіру міжнародних партнерів;

– розвиток інноваційних і цифрових кластерів. Інституційна підтримка регіональних агрокластерів на базі університетів, наукових парків і логістичних хабів може забезпечити швидкий перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі аграрного виробництва. Це сприятиме створенню робочих місць, технологічному оновленню та підвищенню експортної доданої вартості;

– диверсифікація ринків збуту. Крім ЄС, перспективними напрямками для українського агроекспорту стають країни Азії (Китай, Індія, В'єтнам), Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія) та Африки (Єгипет, Кенія). Зростання світового попиту на зернові та білкові продукти створює нові ніші для українських експортерів [2, 15].

Таким чином, результати SWOT-аналізу демонструють, що Україна має потужні внутрішні передумови для розвитку конкурентоспроможного агроекспорту, однак ефективність реалізації зовнішньоекономічного потенціалу стримується структурними, інституційними й інфраструктурними бар'єрами. Стійкий розвиток можливий лише за умови синхронізації політик якості, інновацій та екологічної відповідальності, що створює основу для стратегії «AgroExport 2030».

Досягнення прогнозованих у таблиці 3 параметрів модернізації вимагає системної реалізації узгодженої стратегії державного, корпоративного та інноваційного управління, орієнтованої на підвищення ефективності, технологічності та стійкості аграрного експорту.

Табл. 3. Прогноз основних показників модернізації до 2030 року

Показник	2024 р.	2030 р. (базовий сценарій)	Зміна, %
Частка переробленої продукції в експорті, %	40	60	+50
Обсяг агроекспорту, млрд дол.	24,5	33,0	+35
Логістичні витрати у структурі експорту, %	10,0	8,5	–15
Частка органічної продукції в експорті, %	5	10	+100
Кількість нових ринків збуту, країн	50	70	+40
Частка експорту в ЄС, %	41	50	+22
Частка продукції з ESG-сертифікацією, %	18	40	+122
Обсяг інвестицій у переробку, млрд дол.	2,3	4,5	+96

Джерела: прогностні розрахунки автора за [1–6, 11, 15–20].

Йдеться не лише про досягнення окремих кількісних орієнтирів, а про формування нової інституційно-економічної архітектури аграрного сектору, інтегрованої у глобальні ланцюги створення доданої вартості (Global Value Chains – GVCs).

Насамперед, необхідно забезпечити реформування системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на принципах результативності, прозорості та цифрової взаємодії. До 2030 року доцільно створити Національний центр моніторингу експортного потенціалу аграрного сектору, який здійснюватиме аналітику ринків, прогнозування попиту та координацію дій уряду, бізнесу й наукових інституцій. Важливим завданням є запровадження інституційного механізму «Аграрний експортний хаб» – мережі регіональних офісів підтримки підприємств у виході на зовнішні ринки. Необхідно також інтегрувати індикативне планування та цільові програми підтримки переробки у систему державного бюджетування, пов'язавши їх із результатами за принципом Balanced Scorecard.

Ключовою умовою підвищення частки переробленої продукції до 60 % є створення мережі високотехнологічних переробних кластерів у регіонах із високою концентрацією сировинної бази (Черкаська, Вінницька, Полтавська, Одеська області). Для цього слід стимулювати інвестиції в модернізацію підприємств через податкові пільги на технологічне переоснащення, енергомодернізацію та діджиталізацію. Перспективним напрямом є формування індустріальних парків агропереробки, що функціонуватимуть за моделлю державно-приватного партнерства. Крім того, варто посилити трансфер

технологій між університетами, науковими установами та бізнесом шляхом створення міжсекторальних центрів агроінновацій.

Для зниження логістичних витрат у структурі експорту до 8,5 % необхідно реалізувати комплексну транспортно-логістичну стратегію аграрного експорту. Її ключовими напрямками мають стати модернізація портової інфраструктури Чорного моря, розвиток дунайських портів (Ізмаїл, Рені, Галац), створення інтермодальних терміналів і цифрових систем управління перевезеннями (AgroLogistics Hub). Важливим елементом стане впровадження електронної системи сертифікації, трейсу та митного супроводу відповідно до стандартів ЄС (e-Cert, e-Customs), що скоротить транзакційні витрати та підвищить прозорість.

Для досягнення прогнозованого зростання частки органічної продукції до 10 % і продукції з ESG-сертифікацією до 40 % необхідно забезпечити екологічну трансформацію виробництва. Серед першочергових завдань – розроблення Національної програми «Green Agro 2030», яка поєднає фінансові стимули для підприємств, що впроваджують екологічні стандарти виробництва, скорочують вуглецевий слід і підвищують біорізноманіття. Потребує вдосконалення система сертифікації відповідно до вимог EU Organic Standard і Global G.A.P. Доцільним є також створення «Зеленого інвестиційного фонду», який фінансуватиме енергоефективні технології, біопаливну інфраструктуру та елементи циркулярної економіки.

Для розширення ринків збуту з 50 до 70 країн і підвищення частки експорту до ЄС до 50 % важливо реалізувати політику диференційованої інтеграції. Необхідно розширити зони вільної торгівлі з країнами Африки, Азії та Латинської Америки, а також створити систему торговельних представництв у ключових регіонах світу. Важливою складовою має стати маркетингова промоція бренду «Agro Ukraine» як символу екологічної якості та продовольчої стабільності.

Досягнення прогнозованого рівня інвестицій у переробку в обсязі 4,5 млрд дол. США потребує формування багаторівневої екосистеми фінансування. Її основою має стати поєднання механізмів агроінвестиційних банків, фондів прямих інвестицій, державних гарантій для іноземних інвесторів у післявоєнний період і страхування воєнних ризиків експорту у співпраці з MIGA, EBRD та DFC. Доцільним є розвиток системи краудфінансування для малих і середніх агроекспортерів, що дозволить підвищити фінансову інклюзивність галузі.

Табл. 4. BSC-модель “AgroExport 2030” для модернізації зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору (2025–2030 рр.)

Перспектива	Стратегічна мета	Ключові показники (до 2030 р.)
Фінансова	Зростання експортної виручки	+35 % до 2024 р.
Клієнтська	Розширення ринкової географії та розвиток брендів	70 країн, 5 національних брендів
Внутрішніх процесів	Підвищення частки переробки, сертифікації та сталості	60 % переробки, 40 % сертифікованої продукції
Навчання та інновацій	Цифровізація агроекспорту, створення кластерів	50 % підприємств із цифровим моніторингом виробництва

Підвищення конкурентоспроможності аграрного експорту неможливе без розвитку людського капіталу. Необхідно впровадити індустріальні програми підготовки кадрів для зовнішньоекономічної діяльності на базі провідних аграрних університетів, зокрема Уманського національного університету. Варто розвивати систему безперервного навчання та reskilling/upskilling-треків для фахівців аграрного менеджменту, інтегруючи моделі EFQM і ISO 9001 у процеси управління якістю освіти. Це дозволить узгодити підготовку кадрів із вимогами європейських кваліфікаційних рамок і підвищити продуктивність праці у секторі.

Одним із базових механізмів досягнення прогностичних параметрів є цифрова трансформація процесів зовнішньоекономічної діяльності. Пріоритетом є створення національного порталу «Digital Agro Export», який об'єднає функції сертифікації, митного оформлення, логістики, маркетингу та аналітики. Важливим кроком стане запровадження системи моніторингу показників ефективності експорту на основі технологій Big Data та AI-аналітики, а також автоматизація звітності підприємств через інтерфейс «єдиного вікна».

Реалізація наведених напрямів дозволить перевести модернізаційні параметри з рівня прогнозу в рівень досяжної стратегії. Комплексний підхід, що поєднує інституційну реформу, технологічне оновлення, цифровізацію, екологізацію та розвиток людського капіталу, здатний забезпечити не лише зростання обсягів агроекспорту, а й формування нової моделі аграрного розвитку України – конкурентоспроможної, екологічно відповідальної та інтегрованої у глобальний економічний простір до 2030 року. У разі реалізації базового сценарію, до 2030 р. очікується збільшення обсягів агроекспорту до 33 млрд дол. США, зниження логістичних витрат на 15 % та подвоєння частки органічної продукції в структурі експорту.

Висновки. Модернізація зовнішньоекономічного потенціалу аграрного сектору України є визначальним чинником післявоєнного відновлення та інтеграції у глобальну економіку. Розроблена система стратегічних орієнтирів до 2030 року забезпечує: підвищення частки переробленої продукції в експорті до 60 %; скорочення логістичних витрат на 15 %; збільшення кількості країн-імпортерів до 70; подвоєння частки органічної продукції в загальному експорті; зростання експортної виручки на 35 % порівняно з 2024 роком. BSC-модель “AgroExport 2030” для модернізації аграрного експорту забезпечує узгодженість стратегічних цілей і показників ефективності, тоді як поєднання цифрових, екологічних та інституційних інструментів створює основу для стійкого зростання. Реалізація запропонованої стратегії здатна збільшити зовнішньоекономічну результативність аграрного сектору України на 36 % до 2030 року, зміцнюючи позиції держави у світових ланцюгах продовольчої безпеки та сталого розвитку.

Література:

1. FAO. *Ukraine agricultural outlook 2024–2030*. Rome, FAO, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.fao.org/ukraine>
2. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation: Ukraine 2024*. Paris, OECD Publishing, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org/agriculture> (Дата звернення: 10.10.2025).

3. World Bank. *Ukraine Country Economic Memorandum 2025: Pathways to Recovery and Growth*. Washington, D.C., World Bank, 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://documents.worldbank.org>
4. Європейська комісія. *EU-Ukraine Solidarity Lanes: Boosting agricultural exports in times of war*. Brussels, European Commission, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://transport.ec.europa.eu>
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Звіт про стан і перспективи розвитку аграрного сектору України у 2024 році*. Київ, Мінагрополітики, 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua> (Дата звернення: 13.10.2025).
6. UNDP. *Green Recovery and Sustainable Agriculture in Ukraine: Policy Brief*. New York, UNDP, 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine> (Дата звернення: 09.10.2025).
7. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ (із змінами і доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 29. ст. 377.
8. OECD. *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. Paris, OECD Publishing, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en> (Дата звернення: 15.10.2025).
9. Fonseca L. *The EFQM 2020 model: A theoretical and critical review*. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://efqm.org/the-efqm-model> (Дата звернення: 15.10.2025).
10. Кваша С. М., Гайдуцький П. І. *Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств: монографія*. Київ, ННЦ ІАЕ, 2023. 312 с.
11. Бланк І. А. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. Київ, Ніка-Центр, 2022. 410 с.
12. Портер М. *Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів*. Київ, Основи, 2020. 420 с.
13. Гальчинський А. С. *Економічна стратегія держави: виклики глобалізації*. Київ, Либідь, 2021. 368 с.
14. Institute of Agrarian Economics. *Ukraine Agricultural Export Performance 2022–2025: Analytical Report*. Kyiv, IAE, 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://iae.org.ua> (Дата звернення: 11.10.2025).
15. Коровій В. В., Шкурят М. Є., Самойлов Є. С. Роль агропромислового сектору України в розвитку експортного потенціалу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 26–35.
16. Суліма Н. *Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств України*. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>.
17. Голуб Х. А., Іщук М. А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>.
18. Корженівська Н. Л. Експортний потенціал аграрної галузі України: особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Подільський журнал*. 2024. Вип. 8(1). С. 64–77.

19. Гривківська О. В. Розвиток аграрних підприємств України в умовах воєнного стану (2019–2024 рр.): виклики-ризики. *Економіка підприємства*. 2024. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-4>.

References:

1. FAO. (2024). *Ukraine agricultural outlook 2024–2030*. Rome, FAO. Retrieved October 4, 2025, from <https://www.fao.org/ukraine>
2. OECD. (2024). *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation: Ukraine 2024*. Paris, OECD Publishing. Retrieved October 10, 2025, from <https://www.oecd.org/agriculture>
3. World Bank. (2025). *Ukraine Country Economic Memorandum 2025: Pathways to Recovery and Growth*. Washington, D.C., World Bank. Retrieved October 12, 2025, from <https://documents.worldbank.org>
4. European Commission. (2024). *EU-Ukraine Solidarity Lanes: Boosting agricultural exports in times of war*. Brussels, European Commission. Retrieved October 14, 2025, from <https://transport.ec.europa.eu>. [in Ukrainian].
5. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2025). *Report on the state and prospects of development of the agrarian sector of Ukraine in 2024*. Kyiv, Ministry of Agrarian Policy. Retrieved October 13, 2025, from <https://minagro.gov.ua>. [in Ukrainian].
6. UNDP. (2025). *Green Recovery and Sustainable Agriculture in Ukraine: Policy Brief*. New York, UNDP. Retrieved October 9, 2025, from <https://www.undp.org/ukraine>
7. Law of Ukraine “On Foreign Economic Activity” No. 959-XII of April 16, 1991 (as amended). *Vidomosti Verkhovna Rada Ukrainy*, 1991, 29, 377. [in Ukrainian].
8. OECD. (2023). *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. Paris, OECD Publishing. Retrieved October 15, 2025, from <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>
9. Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model: A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*. Retrieved October 15, 2025, from <https://efqm.org/the-efqm-model>
10. Kvasha, S. M., Haidutskyi, P. I. (2023). *Foreign economic activity of agrarian enterprises: Monograph*. Kyiv, NNC IAE. [in Ukrainian].
11. Blank, I.A. (2022). *Management of enterprise foreign economic activity*. Kyiv, Nika-Center. [in Ukrainian].
12. Porter, M. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Kyiv, Osnovy. [in Ukrainian].
13. Halchynskyi, A.S. (2021). *Economic strategy of the state: Globalization challenges*. Kyiv, Lybid. [in Ukrainian].
14. Institute of Agrarian Economics. (2025). *Ukraine Agricultural Export Performance 2022–2025: Analytical Report*. Kyiv, IAE. Retrieved from <https://iae.org.ua>
15. Korovii, V. V., Shkurat, M. Ye., Samoilov, Ye. S. (2024). The role of the agro-industrial sector of Ukraine in developing export potential. *Business Inform*, 11, 26–35. [in Ukrainian].
16. Sulima, N. (2024). Formation of the resource potential of agrarian enterprises of Ukraine. *Economics and Society*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>. [in Ukrainian].

17. Holub, Kh.A., Ishchuk, M.A. (2025). Prospects for development of Ukraine's agrarian sector in the context of economic and geopolitical challenges. *Economics*, 2. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>. [in Ukrainian].
18. Korzhenivska, N.L. (2024). Export potential of the agrarian sector of Ukraine: Features of strategic management of enterprise foreign economic activity. *Podilskyi Journal*, 8(1), 64–77. [in Ukrainian].
19. Hryvkivska, O.V. (2024). Development of agrarian enterprises of Ukraine under martial law (2019–2024): Challenges and risks. *Economics of Enterprise*. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-4>. [in Ukrainian].

Annotation

Klymenko L. V., Musienko S. I.

Strategic Guidelines for the Modernization of the External Economic Potential of Ukraine's Agrarian Sector under Global Transformations

The article substantiates the conceptual foundations for modernizing the external economic potential of Ukraine's agrarian sector under wartime challenges and global economic restructuring. An integrated strategic management model "AgroExport 2030" is proposed, combining process-based quality management approaches (ISO 9001, EFQM) with strategic management instruments (Balanced Scorecard, SWOT, PEST, and GAP analysis). The model is aimed at increasing the level of agricultural processing, expanding market geography, reducing logistics costs, and strengthening the export competitiveness of Ukrainian enterprises. The dynamics of foreign economic activity in 2020–2024 were assessed, identifying structural shifts toward the transition from a raw material model to the production of high value-added goods. Based on FAO, OECD, World Bank, and the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine data, the study confirms a three-phase trajectory of agro-export development: "shock – adaptation – partial recovery." It was revealed that after a 23% export decline in 2022, a gradual recovery of logistics and a 35% increase in processed products occurred in 2023–2024.

The aim of the study is to substantiate the integration of strategic management, process quality management, and digital tools into the system for enhancing the external economic potential of the agrarian sector. The objectives include: identifying the industry's key strengths and weaknesses (SWOT analysis); setting forecast benchmarks up to 2030; constructing a Balanced Scorecard (BSC); and modeling modernization effects across the areas of "processing – logistics – greening – branding."

The research results indicate that by 2030, under the baseline scenario, the share of processed products in exports may increase from 40% to 60%, total agro-exports may reach USD 33 billion, logistics costs may decrease by 15%, and the share of organic products may double. The overall modernization effect is estimated at +36% relative to the 2024 baseline. The practical significance of the results lies in developing a flexible strategic management model that ensures coherence among state institutions, businesses, and international partners. The proposed mechanisms—digitalization of exports, public–private partnership investment funds, green technologies, and the national brand Agro Ukraine Premium—are aimed at strengthening Ukraine's position in global food security value chains.

Key words: external economic potential; agrarian sector; strategic management; export modernization; processing; logistics; environmental sustainability; competitiveness; quality management; institutional integration.