

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

А. В. ГРАМА, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

О. А. ШВЕЦЬ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Досліджено трансформацію конкурентного середовища аграрного сектору України та моделей поведінки підприємств під впливом інституційних змін і воєнних викликів. Обґрунтовано, що повномасштабна війна зумовила зміну ієрархії чинників конкурентоспроможності, де пріоритетними стали безпека, логістична доступність, адаптивність і фінансова стійкість. Доведено, що сучасна конкурентна поведінка набуває ознак моделі виживання та гнучкого реагування на ризики. Визначено залежність механізмів адаптації від масштабу діяльності підприємств. Обґрунтовано зростання ролі кооперації та інтеграції як ключового чинника забезпечення стійкості та підтримання конкурентних позицій аграрних товаровиробників.

Ключові слова: аграрні підприємства, конкурентна поведінка, чинники конкурентоспроможності, воєнні виклики, масштаб бізнесу, партнерства.

Постановка проблеми. Сучасному етапу розвитку аграрного сектору України притаманні глибокі трансформаційні зміни, зумовлені воєнними діями, що істотно змінили параметри зовнішнього середовища функціонування підприємств. Якщо у довоєнний період їх діяльність здійснювалася у відносно стабільних і прогнозованих умовах із домінуванням стратегій зростання, підвищення ефективності та розширення ринкової присутності, то нині пріоритетного значення набуває здатність пристосовуватися до невизначеності, ресурсних обмежень і підвищених ризиків. Поряд з цим, конкурентоспроможність підприємств набуває системоутворюючого значення, оскільки визначає їх здатність не лише утримувати позиції на ринку, а й ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Її формування дедалі більше залежить від якості управлінських рішень, рівня організаційної гнучкості та спроможності до швидкої адаптації, а не виключно від ресурсного забезпечення.

За таких умов традиційні підходи до формування конкурентних переваг втрачають дієвість, що зумовлює необхідність перегляду моделей конкурентної поведінки підприємств. Останні еволюціонують у напрямі підвищення гнучкості, адаптивності та ризик-орієнтованості, передбачаючи диверсифікацію видів діяльності, розвиток партнерських зв'язків, оптимізацію логістичних рішень і забезпечення безперервності виробничих процесів. Додатковим ускладнюючим чинником є висока диференціація аграрних підприємств за

масштабами діяльності, спеціалізацією, ресурсною базою та умовами господарювання, що обмежує можливість застосування уніфікованих підходів до управління їх конкурентною поведінкою. Водночас її ефективність має ключове значення для забезпечення продовольчої безпеки держави, збереження експортного потенціалу аграрного сектору та формування передумов його післявоєнного відновлення, що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість забезпечення ефективного функціонування підприємств аграрної сфери для економіки України зумовила активізацію наукових досліджень, спрямованих на формування теоретико-методичних і прикладних засад підвищення їх конкурентоспроможності. Сформований науковий доробок вирізняється різноманітністю підходів, охоплює як загальнонаціональний, так і регіональний рівні дослідження, а також поєднує комплексний і аспектний аналіз. Насамперед у наукових працях приділено увагу уточненню сутності категорії «конкурентоспроможність» та ідентифікації чинників її формування. Зокрема, Бойко В. та Бойко Л. [1] узагальнили сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Строченко Н. та Ковальова О. [2] систематизували чинники конкурентоспроможності та окреслили напрями її зміцнення, зокрема через удосконалення державної підтримки та впровадження ефективних стратегій розвитку. У контексті міжнародної інтеграції Патица Н. [3] обґрунтувала систему галузевих чинників, що стали підґрунтям для розробки заходів із підвищення конкурентоспроможності. Окрему групу становлять дослідження, присвячені механізмам і інструментам забезпечення конкурентоспроможності. Так, Токар К. [4] акцентує увагу на модернізації аграрного виробництва як ключовому чиннику розвитку, тоді як Рябоконт В. П. і Козубов О. О. [5] розглядають управління конкурентоспроможністю через призму системного підходу задля адаптації підприємств до ринкових умов.

У монографічному дослідженні [6] сформовано організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Як прикладні інструменти підвищення конкурентних позицій Соколова Ю. та Чорна Н. [7] пропонують використання брендингу, а Банєва І. О. [8] – мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємств. Важливе місце посідають дослідження методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності. Зокрема, Лесюк В. [9] запропонувала систему показників оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств, що включає частку ринку, рентабельність продажу, продуктивність праці та якість продукції. Комплексний підхід до оцінювання підприємств різних масштабів діяльності представлено у роботі Новоселець А. [10]. Розвиток наукових підходів також відбувається у напрямі розширення контексту дослідження конкурентоспроможності. Зокрема, Гончарук І. В. та ін. [11] обґрунтовують необхідність її формування на засадах інтеграції економічних, соціальних, екологічних та інноваційних складових розвитку.

Багорка М. О. та Кузовенко В. В. [12] розглядають конкурентоспроможність крізь призму маркетингового підходу, тоді як Юхименко П. І. та ін. [13]

акцентують увагу на впливі природно-біологічних факторів і специфіці функціонування аграрних товаровиробників у конкурентному середовищі. Суттєвим напрямом сучасних досліджень є аналіз впливу воєнних дій на конкурентоспроможність аграрних підприємств. У працях [14, 15] визначено ключові дестабілізуючі чинники та запропоновано напрями адаптації товаровиробників до нових умов господарювання. Загалом, незважаючи на вагомий науковий доробок і багатогранність підходів, динамічні зміни середовища функціонування аграрних підприємств, особливо під впливом воєнних викликів, актуалізують необхідність подальших досліджень. Зокрема, потребує поглибленого вивчення трансформація ієрархії чинників і моделей забезпечення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників, в тому числі залежно від масштабу їх діяльності.

Метою статті є аналіз трансформації конкурентної поведінки аграрних підприємств України в умовах воєнних викликів та обґрунтування її особливостей з урахуванням масштабу діяльності й ролі партнерських відносин у формуванні стійких ринкових позицій за фактичних умов господарювання.

Методика досліджень. Методологічну основу дослідження формують системний (забезпечує цілісне бачення розвитку аграрного сектору та взаємодії ключових чинників) та адаптивно-прогностичний (дозволяє інтерпретувати зміну пріоритетів конкурентної поведінки підприємств в умовах невизначеності) підходи. У роботі використано методи аналізу і синтезу (виокремлення етапів розвитку та узагальнення тенденцій), порівняння (зіставлення довоєнних і воєнних умов функціонування), моделювання та логічного узагальнення (формування моделей конкурентної поведінки), графічний (візуалізація одержаних результатів), експертних оцінок (інтерпретація поведінкових змін), а також індукції, дедукції та інституційного аналізу (обґрунтування теоретичних висновків і впливу зовнішнього середовища). Додатково враховано положення теорії конкурентних переваг для пояснення ролі партнерств у забезпеченні стійкості аграрних підприємств.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі даних Державної служби статистики України, експертних оцінок, а також наукових праць вчених-економістів за тематикою наукового пошуку.

Результати досліджень. Формування відносно сприятливого інституційного та економічного середовища функціонування суб'єктів аграрного сектору України упродовж перших двох десятиліть ХХІ століття забезпечило їхній динамічний розвиток як на галузевому так і на рівні окремих підприємств. Сукупний вплив макроекономічної стабільності, поступової інтеграції у світові ринки та внутрішніх структурних трансформацій сприяв підвищенню ефективності аграрного виробництва і формуванню передумов для зростання конкурентоспроможності.

Конкурентне середовище в цей період характеризувалося відносно помірним рівнем агресивності. Це зумовлювалося низкою об'єктивних чинників, серед яких ключову роль відігравали сприятливі природно-кліматичні умови, активне розширення присутності українських товаровиробників на зовнішніх ринках, розвиток логістичної інфраструктури (зокрема елеваторних та портових

потужностей), а також збереження високого рівня маржинальності аграрного бізнесу. За таких умов конкуренція носила переважно екстенсивно-інтенсивний характер і була орієнтована на нарощування виробничого потенціалу та закріплення ринкових позицій. Домінуюча узагальнена модель конкурентної поведінки аграрних підприємств мала послідовний ланцюговий характер і була представлена наступним чином: виробнича ефективність (досягнення якомога вищого рівня продуктивності) → якість продукції (забезпечення рівня передбаченого вітчизняними та міжнародними стандартами) → ринкова експансія (прямий вихід на іноземні ринки чи опосередкований через трейдерів, а також боротьба за внутрішнього споживача) → прибутковість (на рівні, що забезпечує розширене відтворення). В її межах першочерговий акцент робився на підвищенні виробничої ефективності, що досягалося через оптимізацію технологічних процесів, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних агротехнологій. Наступним кроком було забезпечення належної якості продукції, що сприяло закріпленню на вже освоєних ринках та відкривало можливості для виходу на нові. Розширення географії збуту, у свою чергу, сприяло зростанню обсягів реалізації та формуванню стабільних фінансових результатів. Основні зусилля товаровиробників були спрямовані на збільшення обсягів виробництва як за рахунок розширення земельного банку, так і шляхом інтенсифікації виробництва. Відносна доступність фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, прийнятний рівень їх вартості, а також стабільно високий світовий попит на зернові та олійні культури створювали умови, за яких підприємства різних масштабів могли забезпечувати високий рівень прибутковості. Отримані фінансові результати стали важливим джерелом інвестиційного розвитку галузі. Це проявилось у прискореному технічному переоснащенні аграрних підприємств, модернізації машинно-тракторного парку, впровадженні елементів точного землеробства, а також у розширенні власної інфраструктури зберігання продукції, передусім за рахунок будівництва та модернізації елеваторних потужностей. У підсумку це не лише зміцнило виробничий потенціал аграрного сектору, а й підвищило його стійкість до ринкових коливань та конкурентний статус на міжнародних ринках.

Повномасштабна агресія російської федерації проти України, що розпочалася у 2022 році, зумовила глибокі системні зміни в умовах функціонування аграрного сектору. Найбільш суттєві негативні наслідки проявилися у сфері експортної логістики, що у поєднанні з безпековими ризиками стала визначальним чинником дестабілізації галузі. Зокрема, порушення усталених ланцюгів постачання, обмежений доступ до портової інфраструктури, зростання вартості транспортних послуг і підвищення ризикованості ведення господарської діяльності істотно ускладнили процес реалізації продукції та знизили передбачуваність фінансових результатів підприємств [16, 17]. Водночас поточна ситуація супроводжується не лише загостренням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, а й трансформацією самої логіки їх конкурентної поведінки (табл. 1).

Табл. 1. Матриця моделі конкурентної поведінки аграрних підприємств у довоєнний і воєнний періоди в розрізі масштабу діяльності

Чинник	Індикатор (КРІ)	Моделі		Реакція підприємств на вплив воєнних чинників		
		довоєнна	воєнна	великі	середні	дрібні
Виробничо-технологічний	Урожайність (ц/га); продуктивність праці	↑	↓↔	збереження/часткове ↓ через ризики; інвестиції у точне землеробство	↓ помірне, адаптація технологій	↓ суттєве, спрощення виробництва
Якість продукції	Частка продукції, що відповідає експортним стандартам (%)	↑	↓↔	підтримання високих стандартів	часткове зниження	орієнтація на базові вимоги
Ресурсний	Земельний банк (га); забезпеченість ресурсами (%)	↑	↓	↓↔ за рахунок диверсифікації	↓	↓↓
Фінансовий	Рентабельність (%); коефіцієнт ліквідності	↑	↓	↓ помірне, збереження ліквідності	↓ значне	↓ критичне
Ринковий (збутовий)	Частка експорту в реалізації (%)	↑	↓	диверсифікація каналів (↔/↓)	↓ значне	↓ різке (локалізація)
Логістичний	Логістичні витрати (% до собівартості)	↔↔/↓	↑↑	↑, але частково контрольовані через власну інфраструктуру	↑ значне	↑ критичне
Безпековий	Загроза втрати активів/посівів (%)	↔↔ (мінімальна)	↑↑	↓ відносно через диверсифікацію	↑	↑↑
Організаційно-управлінський (адаптивність)	Час реакції на зміни (дні); рівень формалізації процесів	↔↔	↑ швидкість адаптації	висока формалізація + сценарне планування	висока гнучкість	низька формалізація, інтуїтивність
Партнерський	Частка операцій через партнерства (%); кількість контрактів	↔↔/↓	↑↑	↑ (інтеграція, альянси)	↑ (кооперація)	↑↑ (критична залежність)
Інтегральна ефективність	Прибуток на 1 га	↑	↓	↓ помірне	↓ значне	↓ критичне

Примітка. Узагальнено авторами на основі [9-12, 14-17] та власні оцінки; ↑ – зростання; ↓ – зниження; ↔ – на рівні.

В нових умовах відбувається переорієнтація пріоритетів з традиційних критеріїв ефективності до факторів, пов'язаних із забезпеченням виживання та стійкості функціонування підприємств, що знаходить відображення у формуванні відповідної модифікованої моделі конкурентної поведінки: безпека (можливість здійснювати діяльність із мінімізацією впливу воєнних ризиків) → логістична доступність (здатність забезпечити просування продукції до ринків збуту власними силами або через посередників) → адаптивність та управління ризиками (швидкість реагування на зміни середовища та ефективність прийняття управлінських рішень) → фінансова стійкість (підтримання платоспроможності через оптимізацію витрат і мінімізацію втрат) → ефективність бізнесу (переважно у форматі стратегії виживання з орієнтацією на збереження діяльності до завершення воєнного періоду). Таким чином, йдеться не просто про зміну сили впливу окремих чинників, а про їхню структурну перебудову та зміну ієрархії.

В умовах війни домінуючого значення набули фактори безпеки та логістичної доступності, що фактично визначають саму можливість функціонування аграрних підприємств. За цих обставин категорія ефективності набуває якісно нового змісту: вона більше не ототожнюється з максимізацією прибутку чи розширенням масштабів діяльності, а трансформується у здатність підтримувати безперервність операційної діяльності за умов обмежених ресурсів і високої невизначеності. Практично це означає необхідність постійного балансування між витратами на виробництво, логістику та безпеку і тими обсягами продукції, які можуть бути реалізовані через доступні канали збуту навіть із мінімальним фінансовим результатом. Водночас суттєво зростає роль оперативності управлінських рішень, диверсифікації логістичних маршрутів і гнучкого перерозподілу ресурсів.

За таких умов структурна асиметрія впливу кризових чинників посилюється, і найбільш уразливою групою виступають дрібні аграрні підприємства. Їх обмежена інтегрованість у зовнішні ринки зумовлює залежність від посередницьких каналів збуту, що послаблює переговорні позиції та звужує можливості впливу на цінові умови реалізації продукції. Дефіцит трудових ресурсів набуває для них критичного характеру через інституційні обмеження щодо збереження персоналу, тоді як концентрація виробничих активів у межах однієї території підвищує вразливість до безпекових загроз і ускладнює диверсифікацію ризиків. У поєднанні з обмеженим доступом до фінансових інструментів це істотно звужує адаптаційний потенціал дрібного бізнесу порівняно з більшими суб'єктами господарювання. У підсумку сучасна модель конкурентної поведінки аграрних підприємств України відображає перехід від парадигми розвитку до парадигми адаптації та виживання, у межах якої ключовими джерелами конкурентних переваг стають гнучкість, ефективний ризик-менеджмент і здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Водночас ефективність реалізації зазначеної моделі конкурентної поведінки суттєво залежить від масштабу діяльності підприємства, що зумовлює необхідність їх диференційованого аналізу. Організаційна структура аграрного сектору України є неоднорідною: вона охоплює господарства, які істотно різняться за розмірами земельного банку (рис. 1), ресурсним потенціалом і функціональною роллю в економіці та суспільстві.

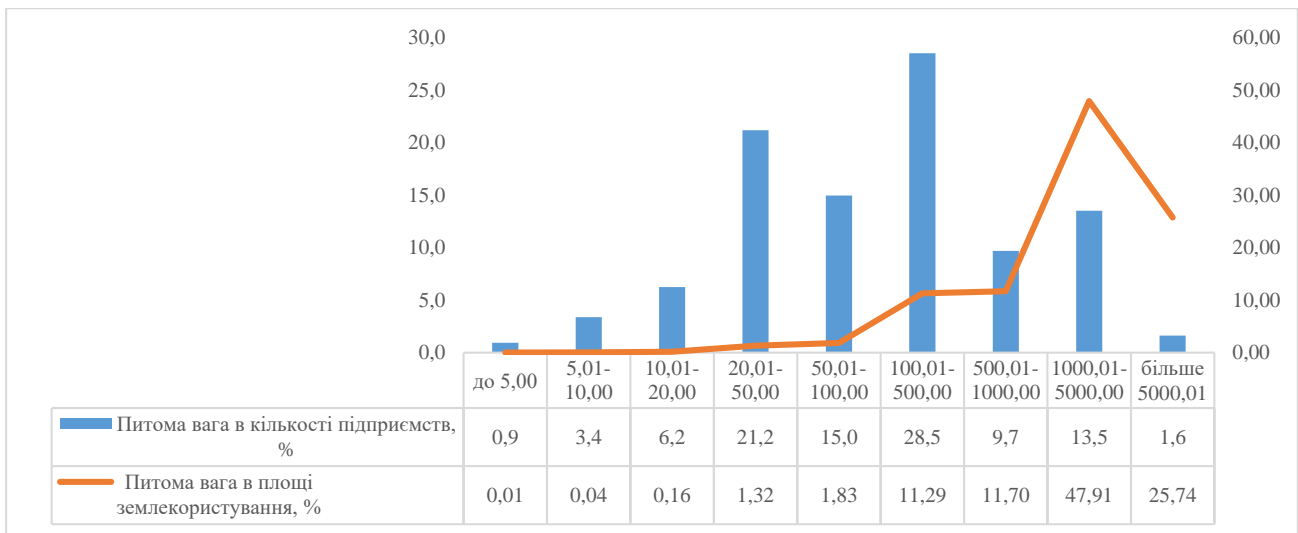


Рис. 1. Питома вага груп підприємств за площею землекористування в загальній кількості суб'єктів господарювання та земельному банку, %
Примітка. Побудовано авторами на основі [18].

Великотоварні підприємства (зокрема агрохолдинги) відіграють визначальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки як національного, так і глобального рівня, формуючи значні обсяги товарної продукції та експортного потенціалу. Натомість дрібні господарства, поряд з економічною функцією, виконують важливу соціальну роль, забезпечуючи зайнятість сільського населення, підтримують локальні ринки та сприяють розвитку територіальних громад. Середній аграрний бізнес займає проміжне положення, поєднуючи ринкову орієнтацію з відносною гнучкістю управління. Попри відмінності, спільною основою конкурентоспроможності для всіх категорій виробників в умовах підвищеної невизначеності є здатність до адаптації. Водночас конкретні механізми її реалізації мають виразну специфіку. Для агрохолдингів ключовими перевагами виступають ефект масштабу, територіальна диверсифікація активів, розгалуженість бізнес-напрямів і відносно ширший доступ до фінансових ресурсів, що підвищує їх стійкість до ризиків. Підприємства середнього розміру концентруються на обмеженій кількості ринкових сегментів, що дозволяє їм оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури та зберігати управлінську гнучкість. Для дрібних виробників визначальними є орієнтація на потреби локальних ринків, жорсткий контроль витрат і розвиток коопераційних форм взаємодії, що частково компенсують обмеженість ресурсів.

У наукових дослідженнях висловлюється думка, з якою ми погоджуємося, що в умовах кризових трансформацій, притаманних сучасному розвитку України, важливим чинником забезпечення та підвищення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників є їх залучення до різних форм кооперації та інтеграції. Встановлено, що партнерські відносини не обмежуються лише роллю допоміжного інструменту, а виступають наскрізним елементом, що пронизує ключові бізнес-процеси та підсилює дію інших чинників. У цьому контексті вони набувають ознак системоутворюючого фактора, здатного забезпечувати узгодженість ресурсних потоків, зниження витрат і підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів. Водночас значущість і функціональне наповнення партнерств

диференціюється залежно від масштабу господарювання (табл. 2).

Табл. 2. Місце партнерських відносин у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств (з урахуванням масштабу бізнесу)

Масштаб підприємства	Форма партнерства	Перевага	Мультиплікативний ефект
Велике (агрохолдинг)	стратегічні альянси; вертикальна інтеграція; довгострокові контрактні відносини; міжнародні партнерства	посилення контролю над каналами збуту; оптимізація ланцюгів створення вартості; підвищення ефективності управління ресурсами; зниження транзакційних витрат	логістика + партнерства → скорочення витрат і стабільний доступ до ринків; фінанси + партнерства → підвищення ліквідності та інвестиційних можливостей; виробництво + партнерства → реалізація ефекту масштабу; ризик-менеджмент + партнерства → підвищення стійкості до зовнішніх викликів
Середнє	горизонтальна та вертикальна інтеграція; виробнича і збутова кооперація; партнерство з переробними підприємствами та трейдерами	диверсифікація діяльності; зниження витрат за рахунок спільного використання ресурсів; розширення участі у формуванні доданої вартості; підвищення гнучкості бізнес-моделі	виробництво + кооперація → оптимізація витрат і підвищення продуктивності; збут + партнерства → розширення каналів реалізації; управління + партнерства → підвищення адаптивності; фінанси + партнерства → полегшення доступу до кредитних ресурсів
Дрібне	кооперативні об'єднання; локальні партнерства; участь у кластерах; неформальні можливості співпраці	доступ до дешевших ресурсів (насіння, техніка, логістика); розширення можливостей збуту; зниження індивідуальних ризиків; підвищення ринкової спроможності	ресурси + кооперація → зменшення витрат; збут + кооперація → посилення переговорної позиції; інфраструктура + партнерства → доступ до зберігання та логістики; соціальний капітал + кооперація → підвищення стійкості та взаємної підтримки

Примітка. Узагальнено авторами на основі [19-22].

Для дрібних підприємств кооперація розглядається як необхідна умова доступу до ресурсів, інфраструктури та ринків збуту, тоді як для середніх – як інструмент підвищення гнучкості, диверсифікації діяльності та розширення участі у створенні доданої вартості. Великі аграрні формування використовують інтеграційні зв'язки переважно з метою оптимізації ланцюгів створення вартості, посилення контролю над ринками та підвищення ефективності управління ресурсами. Попри обернено пропорційну залежність рівня залученості до партнерств від масштабу бізнесу, їх стратегічне значення зростає для всіх категорій аграрних підприємств, визначаючи їхню здатність до адаптації та

підтримання конкурентних позицій у нестабільному середовищі.

Висновки. Спостерігається перехід аграрних товаровиробників, під впливом чинників сформованих воєнними діями, до нової моделі конкурентної поведінки, у межах якої пріоритетними стають фактори безпеки, логістичної доступності, адаптивності та фінансової стійкості, тоді як ефективність набуває змісту здатності забезпечувати безперервність діяльності в умовах високої невизначеності. Встановлено, що така трансформація супроводжується не лише зміною вагомості окремих чинників, а й їх структурною перебудовою та зміною ієрархії. Ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності в умовах нестабільності відіграють партнерські відносини, що набули характеру системоутворюючого чинника. Незважаючи на те, що рівень залежності від них є вищим для малих і середніх підприємств, стратегічне значення кооперації та інтеграції зростає для всіх груп аграрних товаровиробників. Саме здатність до формування ефективних партнерських зв'язків, інтеграції ресурсів і координації діяльності в межах ланцюгів створення вартості визначає потенціал адаптації, стійкості до кризових викликів та довгострокову конкурентоспроможність аграрного сектору України.

Література:

1. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*. 2019. № 3 (35). С. 23–31. [https://doi.org/10.18371/fp.3\(35\).2019.190153](https://doi.org/10.18371/fp.3(35).2019.190153)
2. Строченко Н., Ковальова О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>
3. Патица Н. Конкурентоспроможність сільського господарства України та чинники її забезпечення. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 4(41). С. 11–20.
4. Токар К. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189). С. 75–80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>
5. Рябоконт В. П., Козубов О. О. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 85–93.
6. Протосвіцька О. І., Федорчук О. М., Свиридовський В. М., Дудченко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.
7. Соколова Ю., Чорна Н. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств за рахунок брендингу. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 2. С. 55–62. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-2-10>
8. Банєва І. О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі мобілізації внутрішніх ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 132–141.
9. Лесюк В. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 512–518. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-10>
10. Новоселець А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. № 8(4). <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>.
11. Гончарук І. В., Охота Ю. В., Чіков І. А. Забезпечення інноваційної

конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика. Вінниця: ПрАТ «Віноблдрукарня», 2024. 275 с.

12. Багорка М. О., Кузовенко В. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. № 3. С. 106–113. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-14>

13. Юхименко П. І., Бабицька О. О., Приходько Т. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 566–574.

14. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В., Яцкова Н. С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності й якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 159–167. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.159>

15. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. О., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>

16. Penkova O., Kharenko A. Marketing analysis of the functioning environment of agrarian enterprises. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2023. № 27(2). С. 28–40. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/2.2023.28>

17. Міжсекторальна взаємодія в економіці України: актуальні тенденції та перспективи оптимізації: наукова доповідь; НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього Національної академії наук України»; [наук. ред. С.О. Іщук]. Львів, 2025. 100 с.

18. Групування суб'єктів за площею сільськогосподарських угідь, яка була у власності та користуванні (2022-2025 роки). *Державна служба статистики України*. [Електронний ресурс]. URL : <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2026)

19. Малік М. Й., Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г. та ін. Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва та інтеграційних відносин в аграрному секторі : монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 300 с.

20. Багаліка Т. Теоретичні аспекти формування кооперації та інтеграції в аграрному секторі економіки. *Економічний простір*. 2025. Вип. 197. С. 135–139. <https://doi.org/10.30838/EP.197.135-140>

21. Ковбаса О., Мазний В. Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>

22. Гавкалова Н., Денисюк О. Інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 220–225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-34>

References:

1. Boiko, V., Boiko, L. (2019). Modern approaches to defining the concept of “competitiveness of agricultural enterprises”. *Financial Space*, (3(35)), 23–31. [https://doi.org/10.18371/fp.3\(35\).2019.190153](https://doi.org/10.18371/fp.3(35).2019.190153). [in Ukrainian].

2. Strochenko, N., Kovalova, O. (2024). Competitiveness of agricultural enterprises: essence and directions of strengthening. *Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, (19), 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>. [in Ukrainian].

3. Patyka, N. (2018). Competitiveness of agriculture of Ukraine and factors of its provision. *Sustainable Economic Development*, (4(41)), 11–20. [in Ukrainian].
4. Tokar, K. (2024). Assessment of competitiveness of agricultural enterprises of the Vinnytsia region under sustainable development conditions. *Economic Space*, (189), 75–80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>. [in Ukrainian].
5. Riabokon, V. P., Kozubov, O. O. (2015). Management of competitiveness of agro-industrial enterprises. *Economy of AIC*, (7), 85–93. [in Ukrainian].
6. Protosvitska, O. I., Fedorchuk, O. M., Svyrydovskyi, V. M., Dudchenko, V. V. (2021). *Ensuring the competitiveness of agricultural enterprises under sustainable development conditions*. Kherson: OLDI-PLUS. [in Ukrainian].
7. Sokolova, Yu., Chorna, N. (2021). Increasing the competitiveness of agricultural enterprises through branding. *Change Management and Innovation*, (2), 55–62. <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-10>. [in Ukrainian].
8. Banieva, I. O. (2021). Competitiveness of agricultural enterprises based on mobilization of internal resources. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 6(1), 132–141. [in Ukrainian].
9. Lesiuk, V. (2024). Assessment of competitiveness in the context of ensuring economic efficiency of agricultural enterprises. *Economic Space*, (191), 512–518. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-10>. [in Ukrainian].
10. Novoselets, A. (2024). Comprehensive assessment of competitiveness of agricultural enterprises of different sizes. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8(4), Article 06. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>.
11. Honcharuk, I. V., Okhota, Yu. V., Chikov, I. A. (2024). *Ensuring innovative competitiveness of agro-industrial enterprises: theory, methodology, practice*. Vinnytsia: Vinobdrukarnia. [in Ukrainian].
12. Bahorka, M. O., Kuzovenko, V. V. (2024). Competitiveness of agricultural enterprises as the main component of their adaptation to modern agribusiness conditions. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management*, (3), 106–113. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-14>. [in Ukrainian].
13. Yukhymenko, P. I., Babytska, O. O., Prykhodko, T. V. (2018). Factors of formation of competitiveness of enterprises in the agricultural sector of the economy. *Economy and Society*, (16), 566–574. [in Ukrainian].
14. Kulakova, S. Yu., Miniaylenko, I. V., Yatskova, N. S. (2025). Assessment and diagnostics of competitiveness and product quality of agricultural enterprises under wartime challenges. *Ahrosvit*, (4), 159–167. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.159>. [in Ukrainian].
15. Ihnatenko, M. M., Levaieva, L. O., Astafiev, A. O., Rozovyk, O. H. (2024). Management of competitiveness of agricultural enterprises under wartime conditions. *Ahrosvit*, (7), 23–31. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>. [in Ukrainian].
16. Penkova, O., Kharenko, A. (2023). Marketing analysis of the functioning environment of agrarian enterprises. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 27(2), 28–40. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/2.2023.28>.
17. Ishchuk, S. O. (Ed.). (2025). *Intersectoral interaction in the economy of Ukraine: current trends and prospects for optimization*. Lviv: Institute of Regional Research named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine. [in Ukrainian].

18. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Grouping of entities by the area of agricultural land owned and used (2022–2025). Retrieved April 5, 2026, from <https://ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].
19. Malik, M. Y. (Ed.), Lupenko, Yu. O., Shpykuliak, O. H., et al. (2025). *Organizational and economic principles of entrepreneurship development and integration relations in the agricultural sector*. Kyiv: NSC “IAE”. [in Ukrainian].
20. Bahalika, T. (2025). Theoretical aspects of the formation of cooperation and integration in the agricultural sector of the economy. *Economic Space*, (197), 135–139. <https://doi.org/10.30838/EP.197.135-140>. [in Ukrainian].
21. Kovbasa, O., Maznyi, V. (2024). Modern aspects of the development of integration processes in the agricultural sector of Ukraine. *Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>. [in Ukrainian].
22. Havkalova, N., Denysiuk, O. (2023). Integration processes in the agro-industrial complex of the national economy. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (3), 220–225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-34>. [in Ukrainian].

Annotation

Hrama A., Shvets O.

The transformation of competitive behaviour among Ukrainian agricultural enterprises in the face of military challenges

This study examines the transformation of the competitive environment and models of competitive behaviour among Ukrainian agricultural enterprises under the influence of institutional and economic changes and military conflict. It has been established that during the first two decades of the 21st century, a favourable macroeconomic environment, integration into global markets and structural reforms ensured an increase in production efficiency and the creation of the prerequisites for competitiveness. Competition was characterised by moderate aggressiveness and a focus on production expansion and market expansion, accompanied by a build-up of export potential, modernisation of the material and technical base, and the intensification of investment processes in the sector.

It has been argued that the full-scale war has led to a systemic restructuring of the operating conditions within the agricultural sector, primarily due to disruptions in logistics, increased risks and restricted market access. This has led to a transformation of the competitive behaviour model towards prioritising factors such as security, logistical accessibility, adaptability, risk management and financial stability, where effectiveness is defined by the ability to sustain operations under conditions of uncertainty. At the same time, the role of diversifying sales channels, alternative logistics and rapid management decision-making is becoming increasingly important. It has been established that the effectiveness of adaptation depends on size of the enterprise: large organisations utilise economies of scale and diversification; medium-sized ones – management flexibility; and small ones – cooperation and a local focus. It has been demonstrated that partnerships play a system-defining role, ensuring coordination of resources, cost reduction and increased resilience. They facilitate integration into value chains and broaden access to infrastructure and financial resources. A conclusion has been drawn regarding shift from a development paradigm to an adaptation paradigm, where flexibility, integration and effective risk management are key sources of competitive advantage.

Key words: *agricultural enterprises, competitive behaviour, factors affecting competitiveness, military challenges, business scale, partnerships.*