

УДК 631.11:339.137.2:005.1

**Деліні Марина Миколаївна**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри виробничого  
та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України  
ORCID: 0000-0003-1016-2305

**Балановська Тетяна Іванівна**  
кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
ім. професора Й. С. Завадського  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України  
ORCID: 0000-0001-6814-5888

**Власенко Тетяна Олексіївна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри виробничого  
та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України  
ORCID: 0000-0003-2999-7441

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-56>

## ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** Вступ. Стаття присвячена актуальним питанням забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України, що обґрунтовується викликами, які постають перед ними в сучасних умовах. З одного боку, повномасштабне вторгнення впливає на трансформації всередині країни та можливість реалізації своєї діяльності, з іншого, підвищення стандартів та вимог до виробництва в межах Європейського Зеленого Курсу вимагають імплементації нових підходів у виробничий процес. За таких обставин, актуалізується необхідність управління чинниками конкурентоспроможності підприємств як засобу зміцнення конкурентних позицій українських підприємств на сільськогосподарському ринку як всередині країни, так й зовнішньому.

Мета. Метою статті є визначення чинників забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів та управління такими чинниками.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних вчених, які присвячені питанням як конкурентоспроможності підприємств, так й безпосередньо чинникам та складовим конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Методами дослідження стали: узагальнення – при систематизації наукових поглядів на трактування понять «конкурентоспроможність» та «конкурентний потенціал»; аналіз і синтез – для дослідження складових конкурентного потенціалу та чинників конкурентоспроможності; порівняльний аналіз – при дослідженні та зіставленні різних підходів до визначення чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; графічний – для унаочнення матеріалу щодо складових конкурентного потенціалу та груп чинників конкурентоспроможності.

Результати. На основі проведеного дослідження було отримано наступні результати: конкурентоспроможність підприємства складається з різних компонентів, однією з основних з яких є конкурентний потенціал, який трактується як сукупність ресурсів підприємства, яка формує його конкурентні переваги та здатність конкурувати на ринку. Складові конкурентного потенціалу визначають й чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, які мають безпосередній вплив на їхні результати діяльності. Даний вплив може бути як позитивний, так й негативний, що вимагає управління цим процесом задля зменшення негативного впливу. Наведено 6 груп чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, які запропоновано взяти за основу при формуванні політики управління конкурентоспроможністю та її чинниками, що забезпечить більш ефективну діяльність українських підприємств та зміцнить їхні конкурентні позиції.

Перспективи. Подальші дослідження будуть присвячені технологічному та виробничому аспектам забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Це обґрунтовується євроінтеграційним шляхом України та курсом ЄС на кліматичну



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

нейтральність, що вимагає імплементації відповідних стандартів та їхнє дотримання в виробничому процесі, процесі вирощування сільськогосподарської продукції. Саме потреба забезпечення українським підприємствам конкурентних переваг на європейському сільськогосподарському ринку шляхом технологічних та виробничих змін й обґрунтовує перспективи подальших досліджень.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, сільськогосподарські підприємства, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, управління, Європейський Зелений Курс.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах геополітичних трансформацій та повномасштабної війни в Україні сільськогосподарські підприємства стикаються з багатьма викликами, одним з яких є збереження своїх конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо це актуалізується в умовах євроінтеграції України, адаптації під стандарти та вимоги ЄС, інтеграції та приєднання до Європейського Зеленого Курсу. За таких обставин підприємствам України важливо створювати передумови для можливості конкурувати із іншими підприємствами на ринках ЄС та інших регіонів. У цьому основну роль відіграють чинники, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств України, зокрема й сільськогосподарських, а також управління цими чинниками. Це й обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Предметом своїх наукових досліджень питання забезпечення конкурентоспроможності зробили П. А. Фісуненко [1], А. Волошин [2], які досліджували характерологічні особливості сутності «конкурентоспроможність підприємства» та її складові.

Вивченню конкурентного потенціалу присвячені праці С. М. Співак і Н. Б. Кирич [3], Н. Гавловської, Б. Дзиговського та П. Гладуна [4], а також М. А. Стахової і О. В. Малик [5], які досліджували роль конкурентного потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності, а також його компоненти, які в подальшому ми розглядали з позиції чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Важливим доповненням до наукової статті стали роботи О. А. Стахів і Т. Л. Адамчук [6], Л. Шаульської, С. Коваленко, С. Алаярова, О. Сидоренко та А. Суханової [7], а також Л. Д. Рижмань [8], які на глибокому теоретичному рівні досліджували чинники забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, напрями їхнього впливу.

Зазначені роботи науковців стали основою проведеного дослідження й дали змогу обґрунтувати важливість визначення та управління чинниками конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

**Метою статті** є визначення чинників забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів та управління такими чинниками.

**Виклад основного матеріалу.** Досягненню мети дослідження буде сприяти категоріальний аналіз основних понять. Так, П. А. Фісуненко визначає конкурентоспроможність підприємства як стан спроможності підприємства до конкурентної боротьби, в той час як конкурентний потенціал, який лягає в основу конкурентних переваг, демонструє можливість конкурувати та уникнення конкурентних прорахунків [1].

Волошин А. визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність суб'єкта підприємництва конкурувати на ринку з аналогічними підприємцями [2].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю займати певні позиції на ринку, конкурувати з різними суб'єктами завдяки наявності конкурентних переваг. А конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств — це здатність конкурувати на ринку сільськогосподарської продукції, маючи конкурентні переваги в аграрному секторі. Тобто складовою конкурентоспроможності є конкурентні переваги, які формують конкурентний потенціал підприємства. Переваги стають основою для забезпечення конкурентоспроможності. На отримання конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств впливають різноманітні чинники, які визначають можливість підприємства конкурувати на ринку. Задля отримання позитивного ефекту від впливу чинників необхідним є управління ними та їхніми потенційними наслідками. Це дозволить забезпечити та підвищити конкурентоспроможність підприємств, зокрема й сільськогосподарських. Варто зазначити, що чинники є типовими для підприємств різних сфер і галузей, але також можуть бути чинники, які притаманні безпосередньо конкретним галузям.

Також відмітимо значення конкурентного потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності. Так, С. М. Співак і Н. Б. Кирич визначають конкурентний потенціал як «інтегровану систему ресурсів та управлінських компетенцій, що створюють основу для адаптаційних можливостей підприємства до змін нестабільного середовища, збереження економічної стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг» [3]. Зрозуміло, що в умовах повномасштабного вторгнення та сучасних світових тенденцій змінюються передумови та ресурсне забезпечення кадрового потенціалу, що впливає і на конкурентні переваги.

Гавловська Н. із співавторами наводять власну характеристику конкурентного потенціалу як сукупності різних ресурсів компанії, її можливостей, компетенцій і здібностей підприємства, які формують його конкурентні переваги та здатність конкурувати на ринку [4].

Стахова М. В. і Малик О. В. пропонують розглянути конкурентний потенціал з позиції конкурентних можливостей компанії, що дозволяють підприємству вести конкурентну боротьбу на ринку шляхом створення конкурентних переваг на основі маневрування набором матеріальних та нематеріальних ресурсів [5].

Отже, конкурентний потенціал являє собою сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії, які створюють його конкурентні переваги та дозволяють ефективно позиціонувати підприємство і конкурувати на ринку.

Конкурентний потенціал є передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства й, таким чином, також визначає чинники впливу на неї.

У розвиток цієї думки представимо складові конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства, що дозволить визначити чинники конкурентоспроможності. Беручи за основу підхід науковців С. М. Співак і Н. Б. Кирич, унаочнимо компоненти конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства на рис. 1.

Таким чином, складові конкурентного потенціалу є чисельними та масштабними, вони охоплюють різні сфери діяльності підприємства та водночас і є чинниками забезпечення конкурентоспроможності. Це обґрунтовується визначенням чинника конкурентоспроможності підприємства як змінної, яка має як позитивний, так й негативний вплив на підприємство [6]. Відповідно, складові конкурентного потенціалу й формують частину чинників, які впливають на підприємство та його конкурентоспроможність. Ці чинники є внутрішніми по відношенню до підприємства, тому що стосуються його діяльності всередині компанії. Але вони формують лише певну частину цих можливих факторів впливу. Безпосередньо вони піддаються керуванню, оскільки прямо залежать від компанії.

Підтвердженням обґрунтованості розглянутих чинників є й погляд Шаульської Л. із колективом співавторів, які зазначають, що підприємство має передумови успіху конкурентної боротьби на ринку, якщо воно володіє такими конкурентними перевагами: низькі витрати, новітні технології, висококваліфікований персонал, логістичний сервіс, контроль якості виробленої продукції, товарів і послуг та ін. [7]. Наявність у підприємства таких переваг забезпечує передумови більшого успіху на ринку та підвищує його конкурентоспроможність. Варто відмітити, що вони також піддаються управлінню з боку підприємства та залежать від роботи його керівництва та персоналу, спрямованої на забезпечення цих переваг. Це може бути: ефективне управління витратами, що дозволить збільшити прибуткову частину компанії; впровадження інновацій у виробничий, логістичний, управлінський процеси компанії; використання нових мотиваційних інструментів в управлінні персоналом, що сприятиме більш продуктивній роботі та залученню висококваліфікованих кадрів.

Цікавим є також підхід, який пропонують С. М. Співак і Н. Б. Кирич, які розглядають чинники конкурентоспроможності з позиції довоєнного, воєнного та післявоєнного періоду. Якщо до цього логістика була чинником, який характеризувався стабільністю та передбачуваністю, то з 2022 р. ситуація кардинально змінилась, що дуже вплинуло на аграрний сектор економіки і можливість відповідати за своїми зобов'язаннями та укладати зовнішньоторговельні контракти сільськогосподарським підприємствам. Управляти логістикою в умовах війни стало набагато важче, що особливо ускладнилось в умовах блокади морських портів. У такому разі конкурентною перевагою стає можливість якісної та безпечної доставки товарів, а також їхнього зберігання на складах. Розглядаючи такий чинник як ресурсна база, ці вчені зазначають, що в довоєнний період був забезпечений як трудовий ресурс, так і доступ до техніки, то в умовах війни підприємства зіштовхуються із дефіцитом робочої сили, що є наслідком як міграційних процесів, так і мобілізаційних, а також внаслідок воєнних дій руйнації зазнає й техніка та сільськогосподарське обладнання. Цим чинником також за таких обставин важко управляти, адже він є під впливом зовнішніх обставин, що мають макрорівневий характер [3].

Технологічний чинник все більше вимагає цифровізації, що стає вже сучасною необхідністю для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Деякою мірою змінились джерела фінансування діяльності підприємств в умовах війни. Якщо в довоєнний період основними джерелами були власні кошти або кредити, то в умовах воєнного стану ними стали грантові кошти та кошти міжнародної допомоги. У подальшому очікується ще більше міжнародних грантових програм, які дозволять підприємствам відновити свою повноцінну діяльність та розвинути нові, більш конкурентні й інноваційні види сільськогосподарські виробництва, що дасть змогу зайняти свою нішу на європейському ринку та відповідати вимогам і стандартам у межах Європейського Зеленого Курсу. Управління також зазнає трансформацій у таких умовах і переходить від традиційних методів управління, яке ґрунтувалось на стратегічному плануванні та дотриманні поставлених планів, до гнучких і ситуативних методів управління, що пояснюється швидкими змінами зовнішнього середовища та необхідністю адаптації під них, що може бути забезпечено тільки гнучкими методами управління [3]. Варто відзначити, що деякі чинники характеризуються такими змінами не лише внаслідок повномасштабного вторгнення, але й пандемії COVID-19, коли підприємства

зіштовхнулись із потребою швидко реагувати на ті виклики та зміни, які перед ними постали. Також можемо зазначити, що самі чинники, які впливають на конкурентоспроможність, не змінюються, проте змінюються характер і напрям їхнього впливу.

У роботі Л. Д. Рижмань зазначається, що чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства в якийсь конкретний момент. Ці чинники різняться своєю природою, характером і ступенем дії. Саме це й обумовлює важливість їхнього дослідження, що дозволить визначити можливість впливу на них та управління ними [8].

#### Ресурсний

- Доступ до землі, капіталу та ін. ресурсів; ресурси виступають ключовим чинником при формуванні конкурентного потенціалу
- Ключові показники: ліквідність, площа, капіталовкладення, кількісні виміри матеріальних ресурсів

#### Виробничий

- Технологічна база; сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик; продуктивність
- Ключові показники: врожайність, питомі витрати

#### Фінансовий

- Фінансова стійкість і доступ до фінансових ресурсів; можливість здійснювати поточні та перспективні витрати.
- Ключові показники: рентабельність, коефіцієнти автономії, стійкості, маневреності власного капіталу; обсяг власних, запозичених та залучених ресурсів

#### Інноваційний (інформаційно-інноваційний)

- Здатність до впровадження нововведень, нових технологій, зокрема цифрових; наявність кваліфікованого персоналу, відповідального за інновації
- Ключові показники: інвестиції в R&D, інвестиції в цифровізацію, впроваджені цифрові інструменти, ефективність інновацій,

#### Управлінський

- Досвід, навички, компетентності керівного персоналу; відповідні умови для розвитку підприємства та розкриття управлінських здібностей
- Ключові показники: рівень освіти та кваліфікація керівного персоналу, ефективність роботи компанії, ефективність прийнятих управлінських рішень

#### Кадровий

- Кваліфікація та досвід персоналу підприємства; здатність до генерування ідей; мотиваційний потенціал
- Ключові показники: плинність кадрів, рівень освіти та кваліфікація

#### Маркетинговий (маркетингові стратегії)

- Канали збуту та брендинг; здатність функціонувати з орієнтацією на потреби споживачів і їхнє задоволення та гнучке реагування на зміни
- Ключові показники: частка ринку, диверсифікація збуту, обсяги збуту загалом і за конкретними каналами, кількість клієнтів, кількість постійних клієнтів

Рис. 1. Складові кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 5]

Вичерпним нам здається підхід, який пропонують О. А. Стахів і Т. Л. Адамчук, які пропонують 6 груп факторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств (рис. 2). Відповідно до цього підходу групи чинників є чисельними та включають в себе широке коло факторів впливу. Проте їхнє дослідження є важливим з урахуванням можливості впливу на них задля забезпечення управлінням конкурентоспроможністю підприємства. Так, можемо побачити можливість розподілу груп на зовнішні та внутрішні групи чинників. Хоча, відмітимо, що повністю віднести групу до того чи іншого є достатньо складно, натомість саме складові компоненти цих груп чітко відрізняються за цими двома ознаками по відношенню до підприємства. Перша група чинників може бути як зовнішньою, коли йдеться про національний чи галузевий рівень, так і внутрішнім, якщо йдеться про сільськогосподарське виробництво окремого підприємства. Друга група чинників майже повністю є внутрішніми, крім складової щодо стану конкуренції. Групи 3, 4 та 6 є зовнішніми, а група 5 — здебільшого внутрішньою, проте деякі складові, які представлені та не були наведені, є складовими зовнішнього характеру.

Необхідним є фаховий підхід при формуванні політики управління конкурентоспроможністю. Для цього можемо запропонувати управлінському апарату аналіз конкурентоспроможності за наведеними на рис. 2 групами чинників і постійний моніторинг ситуації. Це дозволить отримувати актуальну інформацію щодо потенційних можливостей і загроз підприємства, його конкурентних переваг задля ефективної конкурентної



Рис. 2. Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за О. А. Стахів і Т. Л. Адамчук  
Джерело: побудовано на основі [6]

боротьби. Цілковито обґрунтовано, що групи та складові чинників можуть різнитись від розміру підприємства, галузі, масштабу діяльності та специфіки продукції, яка виробляється чи вирощується. У такому разі з боку управлінського персоналу потрібний індивідуальний підхід і включення тих чинників, які є найбільше дотичними та необхідними для аналізу. Основними інструментами управління чинниками забезпечення конкурентоспроможності мають стати відповідні дії з боку підприємства, які спрямовуватимуться на зниження негативного впливу чинників. Це можуть бути як впровадження нових технологій у виробничій та управлінській процес (зокрема й впровадження AI), що дозволить підвищити продуктивність праці та знизити витрати, так і професійна підтримка персоналу, що зменшить плінність кадрів та підвищить їхню кваліфікацію, орієнтація на сучасні стандарти виробництва, вирощування, які є актуальними й для України в умовах інтеграції як до Європейського Союзу, так і до світового ринку сільськогосподарської продукції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, дане дослідження відобразило важливість вивчення питань конкурентоспроможності українських сільськогосподарських підприємств як запоруки їхнього розвитку, підвищення прибутковості, ефективної інтеграції в європейський ринок сільськогосподарської продукції. Основним при формуванні політики управління конкурентоспроможністю підприємств є дослідження чинників, які впливають на неї. Для визначення чинників необхідним є й ґрунтовний аналіз складових конкурентоспроможності, серед яких нами виділено конкурентний потенціал, який є інтеграцією всіх наявних у компанії ресурсів. Розкриття конкурентного потенціалу є можливим через сформовані конкурентні переваги підприємства, які створюють основу для ефективної конкурентної боротьби та можливості конкурувати на ринку. Проведене дослідження дозволило визначити основні складові конкурентного потенціалу, які частково виступають і чинниками забезпечення конкурентоспроможності. Так, це є ресурси компанії, управлінський персонал і кадри підприємства, загалом фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова складові. Але перелік чинників також може бути представлений ще різними групами, які є доволі чисельними та представлені в цьому дослідженні. Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідним є управління його конкурентоспроможністю, що досягається, зокрема, й через аналіз чинників підприємства та наслідків їхнього впливу. Ідентифікація наслідків і характеру впливу дозволить приймати відповідні управлінські рішення щодо реагування на них і реалізацію дій із зменшення негативного впливу, посилення сильних сторін підприємства та його конкурентних переваг. Це дозволить українським сільськогосподарським підприємствам забезпечити власний розвиток, зміцнення ринкових позицій та ефективно інтегруватись у світовий сільськогосподарський ринок в умовах жорсткої конкуренції та підвищення виробничих екологічних стандартів. Саме питанням впровадження сучасних стандартів у діяльність українських сільськогосподарських підприємств в умовах імплементації Європейського Зеленого Курсу як засобу підвищення їхньої конкурентоспроможності й будуть присвячені подальші роботи авторів.

### ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

**ВНЕСОК АВТОРІВ:** Усі автори зробили внесок порівну.

**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

### Література

1. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>
2. Волошин А. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics: time realities*. 2023. № 3(68). DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.04.2023.9>
3. Співак С. М., Кирич Н. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>
4. Гавловська Н., Даїговський Б., Гладун П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. *Development service industry management*. 2024. № 4. С. 303–308. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(46))
5. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 468–473. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).
6. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 360–365. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/60.pdf) (дата звернення: 16.04.2026).

7. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. № 20(4). P. 1–7. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html> (дата звернення: 16.04.2026).

8. Рижмань Л. Д. Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 3. С. 162–165.

### References

1. Fisunen, P. A. (2015). Pidkhody do vyznachennia konkurentospromozhnosti pidprijemstva: Sutnist ta evoliutsiia poniattia [Approaches to determining the competitiveness of an enterprise: The essence and evolution of the concept]. *Business Navigator*, 2(58), 152–161. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28> [in Ukrainian].

2. Voloshyn, A. (2023). Kharakterystyka konkurentospromozhnosti ta vyznachennia yii sutnosti [Characteristics of competitiveness and definition of its essence]. *Economics: Time Realities*, 4(68). <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9> [in Ukrainian].

3. Spivak, S. M., & Kyrych, N. B. (2025). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnosti silskohospodarskoho pidprijemstva v suchasnykh umovakh [Strategic management of the competitiveness of an agricultural enterprise in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113> [in Ukrainian].

4. Havlovska, N., Dzyhovskiy, B., & Hladun, P. (2024). Konkurentnyi potentsial yak osnova rozvytku pidprijemstva [Competitive potential as the basis for enterprise development]. *Development Service Industry Management*, 4, 303–308. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(46\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(46)) [in Ukrainian].

5. Stakhova, M. V., & Malyk, O. V. (2017). Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidprijemstva [Competitive potential as a basis for the formation of the competitiveness of an enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 16, 468–473. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf> [in Ukrainian].

6. Stakhiv, O. A., & Adamchuk, T. L. (2017). Faktory konkurentospromozhnosti silskohospodarskoho pidprijemstva [Factors of competitiveness of an agricultural enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, 12, 360–365. Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/60.pdf) [in Ukrainian].

7. Shaulska, L., Kovalenko, S., Allayarov, S., Sydorenko, O., & Sukhanova, A. (2021). Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1–7. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html>

8. Ryzhman, L. D. (2012). Kryterii formuvannia ta vyznachennia rivnia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidprijemstv [Criteria for the formation and determination of the level of competitiveness of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy APK*, 3, 162–165 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 20.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.05.2026

Дата публікації: 27.05.2026

**Dielini Maryna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Production and  
Investment Management  
National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine*

**Balanovska Tetiana**

*Candidate of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Management  
named after Prof. J. S. Zavadskyi  
National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine*

**Vlasenko Tetiana**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Head of the Department of Production and  
Investment Management  
National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine*

## FACTORS ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER THE MODERN CHALLENGES: A MANAGERIAL ASPECT

**Summary.** Introduction. The article is devoted to the topical issues of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine, which is justified by the challenges facing them in modern conditions. On the one hand, a full-scale invasion affects the transformations within the country and the possibility of implementing their activities, on the other hand, increasing standards and requirements for production within the framework of the European Green Deal require the implementation of new approaches to the production process. Under such circumstances, the need to manage the factors of competitiveness of enterprises as a means of strengthening the competitive positions of Ukrainian enterprises in the agricultural market both domestically and internationally is becoming of great relevance.

**Purpose.** The purpose of the article is to identify factors ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in the face of modern challenges and to manage such factors.

**Materials and methods.** The materials of the study were scientific works of domestic scientists, which are devoted to issues of both the competitiveness of enterprises and directly to the factors and components of the competitiveness of agricultural enterprises.

The research methods were: generalization – when systematizing scientific views on the interpretation of the concepts of “competitiveness” and “competitive potential”; analysis and synthesis – for studying the components of competitive potential and factors of competitiveness; comparative analysis – when studying and comparing different approaches to determining the factors of competitiveness of agricultural enterprises; graphic – for visualizing the material on the components of competitive potential and groups of factors of competitiveness.

**Results.** Based on the conducted research, the following results were obtained: the competitiveness of an enterprise consists of various components, one of the main of which is competitive potential, which is interpreted as a set of enterprise resources that form its competitive advantages and ability to compete in the market. The components of competitive potential also determine the factors of competitiveness of agricultural enterprises, which have a direct impact on their performance. This impact can be both positive and negative, which requires management of this process in order to reduce the negative impact. 6 groups of factors of competitiveness of agricultural enterprises are presented, which are proposed to be taken as a basis for forming a policy of managing competitiveness and its factors, which will ensure more effective activities of Ukrainian enterprises and strengthen their competitive positions.

**Prospects.** Further research will be devoted to the technological and production aspects of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. This is justified by Ukraine's European integration path and the EU's policy towards climate neutrality, which requires the implementation of relevant standards and their observance in the production process, the process of growing agricultural products. It is the need to ensure that Ukrainian enterprises have competitive advantages in the European agricultural market through technological and production changes that justifies the prospects for further research.

**Key words:** competitiveness, agricultural enterprises, competitive advantages, competitive potential, management, European Green Deal.