

УДК 338.64:634

JEL Classification: Q18, Q55, O38, M38, L14

## НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

НАУМОВ Олександр<sup>1</sup>, НАУМОВА Ольга<sup>2</sup>, КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Національний університет «Київський авіаційний інститут»

<https://orcid.org/0000-0003-4808-0241>

[naumov.oleksandr@npp.kai.edu.ua](mailto:naumov.oleksandr@npp.kai.edu.ua)

<sup>2</sup> Національний університет «Київський авіаційний інститут»

<https://orcid.org/0000-0002-1646-6900>

[olha.naumova@npp.kai.edu.ua](mailto:olha.naumova@npp.kai.edu.ua)

<sup>3</sup> Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0000-0003-1744-3257>

У статті викладено авторську точку зору щодо напрямів забезпечення конкурентних позицій підприємств агропродовольчого сектору, яка може слугувати підґрунтям для подальшого формування стратегічних програмних документів галузевого розвитку. Дослідження присвячене визначенню стратегічних чинників і перспективних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчого сектору України в умовах невизначеності повоєнного стану. На основі абстрактно-логічного підходу було узагальнено процеси і явища, що визначають поточний та перспективний стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств агропродовольчої сфери, їх переваги і можливості у конкурентному змаганні. Базою дослідження слугували наукові праці провідних дослідників, аналітичні публікації, особисті спостереження авторів.

Визначено, що найбільш важливими чинниками, що визначають перспективні тренди розвитку агропродовольчих ринків і стратегії провідних виробників є такі: зміни географії виробництва і реалізації аграрної і харчової продукції та трансформація глобальних ланцюгів постачання; цифрова трансформація процесів виробництва і реалізації продукції; процеси формування циркулярної економіки на принципах сталого розвитку; горизонтальна та вертикальна інтеграція бізнесу, зокрема формування мережних виробничо-збутових структур.

Обґрунтовано, що ключем до забезпечення конкурентних переваг підприємств агропродовольчого сектору є інтеграція дрібних та середніх виробників у мережеві об'єднання. Поєднання концепцій цифровізації, циркулярної економіки та мережевої організації агропродовольчого бізнесу дозволить підвищити ресурсну та економічну ефективність виробництва, посилити маркетингово-збутову діяльність і на цих засадах забезпечити конкурентні позиції виробників у стратегічній перспективі

Ключові слова: агропродовольчий сектор, конкурентоспроможність, невизначеність, стратегічне управління, інтеграція, цифровізація, циркулярна економіка.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-45>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 07.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 17.01.2026

Опубліковано / Published 30.04.2026

© Наумов Олександр, Наумова Ольга, Красноруцький Олексій

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підприємства і організації агропродовольчої сфери України під час повномасштабного вторгнення виявили високий рівень стійкості до кризових явищ. Вони перші, серед підприємств інших секторів і галузей, відновили обсяги виробництва і експорту продукції і, по окремих видах продукції навіть перевищили рівень до повномасштабного вторгнення [1].

Проте в теперішній час вони функціонують в умовах стратегічної невизначеності, пов'язана із глобальними процесами у світовій господарській системі, політичною нестабільністю, військовими викликами. Все це утруднює планування і прогнозування діяльності підприємств, вимагає пошуку шляхів для утримання та зміцнення конкурентних позицій на існуючих ринках та виходу на нові міжнародні ринки.

Очевидно, що структура та правила гри на продовольчих ринках, умови і чинники конкурентоспроможності підприємств змінилися назавжди, що означає втрату актуальності багатьох традиційних конкурентних стратегій. В теперішній час необхідно визначити нові пріоритетні напрями та сформувати механізми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності на стратегічну перспективу. Виходячи з цього, завдання ідентифікації та вивчення чинників конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери є актуальним і стратегічно важливим.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем підвищення конкурентоспроможності аграрних і переробних підприємств присвячені наукові роботи відомих авторів [2, 3], у яких розкриваються товарні, якісні,

інвестиційні, інноваційні, фінансові, регуляторні та ніші аспекти підтримання конкурентних позицій виробників на агропродовольчих ринках.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Водночас, суттєва зміна умов і чинників виробничо-збутової діяльності підприємств, структури і кон'юнктури ринків вимагає переосмислення концептуальних засад забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою нашого дослідження є визначення стратегічних чинників і перспективних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчого сектору України в умовах невизначеності повоєнного стану. На основі абстрактно-логічного підходу ми намагаємося узагальнити процеси і явища, що визначають поточний та перспективний стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств агропродовольчої сфери, їх переваги і можливості у конкурентному змаганні, а також запропонувати концептуальний підхід до підвищення конкурентних позицій українських виробників агропродовольчої продукції. Базою дослідження слугували наукові праці провідних дослідників, аналітичні публікації, особисті спостереження авторів.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У період до повномасштабного вторгнення попит на агропродовольчу продукцію вітчизняних підприємств в основному обмежувався внутрішнім ринком, ринками країн пострадянського простору (молочна продукція кондитерські вироби тощо) та ринками країн, що розвиваються (зернові культури) [4]. Військова агресія показала значущість українських постачальників зернових культур, змусило міжнародну спільноту реагувати на виклики, перебудовувати логістичні ланцюги та забезпечувати безперебійність постачань аграрної сировини з України. Водночас, стає все більш очевидним, що без слідування актуальним трендам і роботи на випередження, Україна може залишитися у пастці сировинного експорту, втративши можливості на європейських ринках продовольчої продукції.

Найбільш важливими чинниками, що визначають перспективні тренди розвитку агропродовольчих ринків і стратегії провідних виробників, на наш погляд, є такі:

1. Зміни географії виробництва і реалізації аграрної і харчової продукції та трансформація глобальних ланцюгів постачання. Під впливом суспільно-політичних процесів і конфліктів, а також змін у геополітичних впливах держав, відбуваються відповідні зміни у обсягах постачання і споживання певних видів агропродовольчої продукції. Ці процеси також серйозно торкнулися агропродовольчого виробництва України. Зокрема, проблеми з постачанням зернових культур через загрози з боку агресора, змусили вибудовувати нові ланцюги постачання продукції на експорт, а країни-споживачі почали диверсифікувати закупівлі та шукати альтернативні варіанти постачання продовольства, У відповідь трейдери, прагнучі зберегти ринки, вдаються до політики цінової експансії. Намагання зернотрейдерів конкурувати за ціною веде до зниження закупівельних цін на продукцію на внутрішньому ринку та зниження економічної ефективності аграрного виробництва. [5]. Причому, все це відбувається у режимі без якого-небудь сформованого бачення майбутнього у режимі.

Ще однією проблемою є відмова великих покупців від української продукції, як це відбувається у випадку закупівля продовольства Китаєм. У 2025 р. обсяги закупівлі української кукурудзи скоротилися на 93% [6].

Все це вказує на те, що сировинний експорт досягає граничного рівня, коли аграрні виробники відмовляються від виробництва продукції, затребуваної ринком. Отже, при стратегічному плануванні діяльності підприємств агропродовольчого сектору необхідно виходити з необхідності поглибленої переробки аграрної продукції і просування на ринок напівфабрикатів та готової продукції з високою доданою вартістю.

2. Цифровізація процесів виробництва і реалізації продукції. Сьогодні відбуваються процеси тотальної цифровізації виробництва і реалізації всіх видів продукції і агропродовольчий сектор не є виключенням [7]. Цифрова ера зумовила переведення всіх систем управління ланцюгами вартості у агропродовольчому виробництві на нові технології і засоби, що призводить до:

- зміни сутності і змісту процесів управління – автоматизація управління, прискорення прийняття рішень, усунення людського чинника тощо;
- оптимізації витрат всіх видів ресурсів у процесах виробництва і реалізації продукції;
- прозорість і контрольованість процесів для учасників і стейкхолдерів;
- забезпечення прямого контакту з споживачем, скорочення витрат на маркетинг, управління маркетингово-збутовою діяльністю у режимі реального часу;
- формування наскрізних моделей управління ланцюгами вартості – від сировини до збуту готової продукції, що включають аграрних виробників, постачальників, переробні підприємства, дистриб'юторів, торговельні підприємства тощо, що забезпечує скорочення транзакційних витрат, оптимізацію витрат і доходів у ланцюгу вартості.

3. Процеси формування циркулярної економіки на принципах сталого розвитку, що зумовлює не просто підвищення екологічних вимог до виробництва продукції, а докорінну трансформацію його концептуальних засад, зміну організаційних, техніко-технологічних, соціальних та інших аспектів виробництва, постачання, реалізації і споживання агропродовольчої продукції.

Значення «зеленого» переходу і формування циркулярної моделі агропродовольчого виробництва, у глобальному вимірі, зумовлено такими важливими завданнями:

- збереження довкілля як середовища життєдіяльності людини, джерела необхідних життєвих ресурсів;
- задоволення постійно зростаючого попиту населення планети у продовольстві у достатньому обсязі та необхідної якості [8].

Для підприємств агропродовольчого сектору України важливість циркулярного підходу визначається скороченням ресурсів для виробництва аграрної продукції і продовольства та збільшенням негативного навантаження на довкілля. Цей негативний вплив на агропродовольче виробництво пояснюється як дією глобальних чинників, так і наслідками повномасштабного вторгнення, серед яких варто виділити втрату частини природно-ресурсного потенціалу та виробничих можливостей аграрних та переробних підприємств.

Незважаючи на відновлення обсягів виробництва і реалізації продукції, підприємства галузі відчувають брак ресурсів, і при цьому не завжди дотримуються принципів ресурсоефективності, що призводить до виснаження земельних і водних ресурсів, збільшення відходів тощо [9].

Окремо також варто відзначити, що зміни природно-кліматичних умов ведення господарства впливають на ресурсний баланс регіонів і змушують аграрних виробників змінювати структуру виробництва продукції, відмовляючись від застарілих способів виробництва і неефективних культур. З цим вже зараз стикаються аграрні виробники Півдня країни [10].

Переведення агропродовольчого виробництва на принципи циркулярної економіки дозволяє збільшити обсяги ресурсів для виробництва продовольства, диверсифікувати виробництво та зменшити тиск на довкілля.

Стратегічні конкурентні переваги, які відкриває перед підприємствами агропродовольчого сектору поглиблена цифровізація і «зелена» економіка не можна ігнорувати про плануванні розвитку галузі. Втрата можливостей може призвести до катастрофічних наслідків і непоборного відставання українського агропродовольчого сектору від провідних країн. Водночас, реалізація цих переваг вимагає значних вкладень капіталу у інноваційні проекти пов'язані із цифровізацією та побудовою безвідходних циклів виробництва продукції.

Вітчизняні підприємства агропродовольчого сектору наразі не володіють таким ресурсом, а джерела його залучення є обмеженими. Одним з шляхів концентрації капіталу для реалізації інноваційних перетворень є інтеграція потенціалу аграрних і переробних підприємств, що власне відповідає ще одному глобальному тренду - формування мережевих виробничо-бутових структур [11].

4. Горизонтальна та вертикальна інтеграція бізнесу, зокрема формування мережевих виробничо-збутових структур. Належний ефект від проектів розвитку переробних виробництв, цифровізації та впровадження «зелених» технологій досягається у великих бізнес-структурах. Враховуючи те, що більшість аграрних виробників України – це малі та середні підприємства, а деякі види виробництва взагалі сконцентровані у господарствах населення (ВРХ, свинина, плоди та овочі та ін.), шлях інтеграції є єдиною можливістю для забезпечення конкурентних позицій. Кооперація малих форм господарювання, формування кластерів та інших інтегрованих мережевих структур, що об'єднують малі та середні підприємства, дозволить перейти від дрібнотоварного та навіть натурального способу виробництва до більш стабільних, сучасних і конкурентних моделей

через формування спільних стратегій, концентрацію виробничого потенціалу і капіталу для реалізації інноваційних проєктів розвитку.

Отже, ключем до забезпечення конкурентних переваг підприємств агропродовольчого сектору є інтеграція дрібних та середніх виробників у мережеві об'єднання. Перевагами інтеграційного підходу є такі:

- розрізнені аграрні та середні виробники аграрної продукції можуть сконцентрувати значні виробничі потужності, формувати спільний бренд і виступати як єдиний гравець на ринку;
- здолання протиріч, що виникають у співпраці аграрних підприємств з закупівельними і переробними, які в теперішній час формують цінову політику на основні групи продовольчої продукції;
- можливість залучення господарств населення через включення до складу мережевих структур кооперативних об'єднань;
- підвищення інвестиційно-фінансових можливостей через концентрацію капіталу та розширення доступу до джерел фінансування;
- створення у перспективі інтегрованих виробничо-збутових ланцюгів на основі поєднання горизонтальної та вертикальної інтеграції;
- підвищення рівня мотивації працівників аграрних та переробних підприємств, збільшення доходів населення.

Отже трьома ключами до підвищення конкурентоспроможності українських аграрних і переробних виробників є:

1. Цифрові інновації, які забезпечують трансформацію процесів виробництва, розподілу і реалізації продукції, розширюють географію постачання і забезпечують прямий контакт з покупцем, таким чином прискорюючи увесь ланцюг створення вартості.

2. Циркулярна економіка і «зелені» інновації, впровадження яких є запитом сучасного цивілізованого суспільства і однією з ключових вимог для доступу на ринки розвинених країн Європи.

3. Інтеграція підприємств, яка забезпечує реалізацію переваг цифрового та «зеленого» переходів, а також дозволяє оптимізувати ланцюги вартості, скоротити витрати та отримати синергетичний ефект.

Наша ідея полягає у тому, що формування інтегрованої системи взаємопов'язаних технологічних ланцюгів виробництва продовольчої продукції дозволяє реалізувати принципи циркулярної економіки у агропродовольчій сфері, а саме:

- забезпечує економію природно-ресурсного потенціалу;
- зменшує навантаження на довкілля через залучення відходів одних виробництв у технологічний процес інших учасників об'єднання;
- дає можливість впровадити наскрізні інтегровані цифрові технології у весь ланцюг створення вартості від сировини – до готової продукції.

Таким чином у рамках інтегрованої системи формується замкнена система пов'язаних технологій із мінімальним обсягом відходів.

Перевагою інтеграційно-циркулярного підходу є можливість залучення до інтегрованої мережевої системи суб'єктів малого та середнього бізнесу, що окрім ресурсозберігаючого ефекту та конкурентних переваг, дозволить отримати їм синергетичний ефект від взаємодії у інтегрованому об'єднанні. Створення об'єднань позитивно вплине, насамперед, на розвиток сільських територій та регіонів, а у разі поширення – на стан та розвиток агропродовольчої сфери економіки.

Реалізація концепції створює підґрунтя для покращення природного середовища і якості життя населення територій де розташовані інтегровані маловідходні виробництва через скорочення обсягу відходів. Збільшення обсягів виробництва, за рахунок кращого використання ресурсів, дозволить збільшити обсяги надходжень до бюджетів, доходів населення.

Водночас, формування конкурентних переваг підприємств агропродовольчого сектору на засадах концепції сталого розвитку та інтеграції має певні обмеження. Так, однією з основних технічних проблем, що обмежують можливості економії ресурсів і скорочення обсягу витрат у інтегрованій мережевій структурі є труднощі в узгодженні виробничих потужностей різних виробництв – аграрних виробників, підприємств первинної переробки, харчових виробників, транспортно-логістичних фірм тощо. Це означає, що реалізація проєктів з набуття конкретних переваг виробників на засадах інтеграції та формування маловідходних циклів має відбуватися на основі розвитку інтегрованих технологій, які системно поєднують та узгоджують цикли виробництва різних видів продовольчої продукції на єдиній виробничій та організаційній базі.

Також перспективним напрямком розвитку технологій є автоматизація процесів управління потоками ресурсів, продуктів та відходів у системі інтегрованого виробництва. Ще одним напрямком розвитку технологій є цифровізація системи інтегрованого виробництва, що дозволить у режимі реального часу здійснювати моніторинг, контроль та коригування ходу всіх процесів. Ці технології матимуть суттєвий вплив на економічну та ресурсну ефективність агропродовольчої сфери та споріднених секторів.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Поєднання концепцій цифровізації, циркулярної економіки та мережевої організації агропродовольчого бізнесу дозволить підвищити ресурсну та економічну ефективність виробництва, посилити маркетингово-збутову діяльність і на цих засадах забезпечити конкурентні позиції виробників у стратегічній перспективі. Особливістю концепції мережевого інтегрованого об'єднання бізнес-суб'єктів є можливість її тиражування і адаптації до різних виробничо-господарських систем. За умов певної адаптації, модель інтегрованого маловідходного об'єднання може бути реалізована як у ланцюгах вартості рослинної продукції, так і у ланцюгах вартості продукції тваринництва, а також у змішаних ланцюгах, що особливо актуально для багатогалузевих підприємств. Подальші наукові пошуки варто спрямовувати на вибір організаційно-правових форм, розроблення механізмів формування інтегрованих висококонкурентних агропродовольчих виробництв.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Як війна вплинула на агросектор України: урожайність, втрати та умови 2022–2025. *SuperAgronom*. URL: <https://superagronom.com/articles/829-yak-viy-na-vplynula-na-agro-sektor-ukrayini-urojajnist-vtrati-ta-umovi-20222025>
2. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>
3. Строченко Н., Ковальова О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>
5. Наумов М., Рибак Г. Основні проблеми експорту зернових культур в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-80>
6. Китай скоротив прогноз імпорту кукурудзи вдвічі. *УкрАгроКонсалт*. URL: <https://ukragroconsult.com/news/kytaj-skorotyv-prognoz-importu-kukurudzy-vdvichi/>
7. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148>
8. Rajković M., Popović Minić D., Milinčić D., Zdravković M. Circular economy in food industry. *Zastita materijala*. 2020. Vol. 61. P. 229–250. DOI: 10.5937/zasmat2003229R
9. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2025 році (лютий 2025 року) / [Луценко Ю. О. та ін.]; за ред. Ю. О. Луценка, О. М. Нечипоренка. К. : ННЦ «ІАЕ», 2025. 24 с.
10. Кліматичні зміни на півдні України: виклики для агросектору та рекордні обсяги зрошення. *Державне агентство меліорації та рибного господарства України*. URL: [https://www.darg.gov.ua/index.php?lang\\_id=1&content\\_id=14800&lp=56](https://www.darg.gov.ua/index.php?lang_id=1&content_id=14800&lp=56)
11. Наумов О., Данько Ю., Наумова О. Механізми формування кластерних структур у системі виробництва аграрної продукції. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 4. С. 124–129. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(20))

#### REFERENCES:

1. Yak viina vplynula na ahro-sektor Ukrainy: urozhainist, vtraty ta umovy 2022–2025 [How the war affected the agricultural sector of Ukraine: yields, losses and conditions 2022–2025]. (n.d.). *SuperAgronom*. <https://superagronom.com/articles/829-yak-viy-na-vplynula-na-agro-sektor-ukrayini-urojajnist-vtrati-ta-umovi-20222025>

2. Kvasna, S., Pavlenko, O., & Vakulenko, V. (2024). Konkurentospromozhnist ukrainskoi ahrarynoi produktsii na zovnishnikh rynkakh [Competitiveness of Ukrainian agricultural products on foreign markets]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>
3. Strochenko, N., & Kovaliova, O. (2024). Konkurentospromozhnist ahrarynykh pidpriemstv: sutnist ta napriamky zmitsnennia [Competitiveness of agricultural enterprises: essence and directions of strengthening]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Ekonomika*, (19), 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>
4. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). <https://stat.gov.ua>
5. Naumov, M., & Rybak, H. (2023). Osnovni problemy eksportu zernovykh kultur v umovakh voiennoho stanu [The main problems of grain export under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-80>
6. Kytai skorotyv prohnoz importu kukurudzy vdvichi [China cut its corn import forecast by half]. (n.d.). *UkrAgroConsult*. <https://ukragroconsult.com/news/kytaj-skorotyv-prohnoz-importu-kukurudzy-vdvichi/>
7. Duhinets, H., & Nizheiko, K. (2023). Tsyfrovizatsiia ahrarynoho sektoru YeS: dosvid dlia Ukrainy [Digitalization of the EU agricultural sector: experience for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148>
8. Rajković, M., Popović Minić, D., Milinčić, D., & Zdravković, M. (2020). Circular economy in food industry. *Zastita materijala*, 61(3), 229–250. <https://doi.org/10.5937/zasmat2003229R>
9. Lupenko, Yu. O., & Nechyporenko, O. M. (Eds.). (2025). *Prohnoz vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini u 2025 rotsi (liutyi 2025 roku)* [Forecast of agricultural production in Ukraine in 2025 (February 2025)]. NSC "IAE".
10. Klimatychni zminy na pivdni Ukrainy: vyklyky dlia ahrosektoru ta rekordni obsyahy zroshennia [Climate changes in the south of Ukraine: challenges for the agricultural sector and record irrigation volumes]. (n.d.). *State Agency of Melioration and Fisheries of Ukraine*. [https://www.darg.gov.ua/index.php?lang\\_id=1&content\\_id=14800&lp=56](https://www.darg.gov.ua/index.php?lang_id=1&content_id=14800&lp=56)
11. Naumov, O., Danko, Yu., & Naumova, O. (2023). Mekhanizmy formuvannia klasternykh struktur u systemi vyrobnytstva ahrarynoi produktsii [Mechanisms for the formation of cluster structures in the agricultural production system]. *Development Service Industry Management*, (4), 124–129. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(20))

## DIRECTIONS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRI-FOOD ENTERPRISES IN UNCERTAIN CONDITIONS

NAUMOV Oleksandr<sup>1</sup>, NAUMOVA Olha, KRASNORUTSKYY Oleksiy<sup>2</sup>

<sup>1</sup>National University "Kyiv Aviation Institute"

<sup>2</sup>Livestock Farming National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

*This article presents the author's perspective on approaches to ensuring enterprises' competitive positions in the agri-food sector, which may serve as a basis for further development of strategic policy documents to support the sector's growth.*

*The study aims to identify strategic factors and promising directions to ensure the competitiveness of enterprises in Ukraine's agri-food sector amid the uncertainty of the post-war situation. Based on an abstract-logical approach, the processes and phenomena that determine the current and future states of the internal and external environments of agri-food enterprises, as well as their advantages and opportunities in competitive environments, were generalized. The study was based on scientific works by leading researchers, analytical publications, and the authors' personal observations.*

*It has been determined that the most important factors shaping future trends in the development of agri-food markets and the strategies of leading producers are as follows: changes in the geography of production and sales of agricultural and food products and the transformation of global supply chains; the digital transformation of production and sales processes; the formation of a circular economy based on the principles of sustainable development; and horizontal and vertical business integration, particularly the formation of networked production and distribution structures.*

*It is argued that the key to ensuring competitive advantage for enterprises in the agri-food sector lies in integrating small and medium-sized producers into networked associations. Combining the concepts of digitalization, the circular economy, and networked organization of the agri-food business will allow for increased resource and economic efficiency in production, strengthen marketing and sales activities, and, on this basis, ensure the competitive positions of producers in the strategic long term*

*Keywords: agri-food sector, competitiveness, uncertainty, strategic management, integration, digitalization, circular economy.*