

О. М. ЯЦЕНКО, О. М. ДЕРЕНЬКО

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Агросектор під час воєнних дій в Україні зазнав значних втрат. На конкурентоспроможність вітчизняних агропідприємств суттєво вплинуло скорочення придатних для використання сільськогосподарських земель, проблеми з експортом, логістикою, обсягами інвестицій. Нагальна потреба сьогодення – пошук та визначення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору. Актуальними стають питання пошуку нових підходів в управлінні підприємствами, що будуть враховувати особливості діяльності в умовах воєнного стану. Метою дослідження є аналіз зовнішніх факторів, що вплинули на конкурентоспроможність агропідприємств і пошук шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності агропідприємств в умовах воєнного стану. У результаті аналізу з'ясовано, що агропідприємства Харківської області зазнали значних руйнувань і збитків. Досліджено і проаналізовано рекомендації, спрямовані на стабілізацію зовнішніх факторів, що мають вплив на агропідприємства. Виявлено проблеми, що заважають функціонуванню і розвитку підприємств агропромислового сектору у східних регіонах країни: міграція, рейдерство, проблеми з паливом і електропостачанням. Наголошено, що тільки третина фермерів націлені на зростання поточного напрямку діяльності, а близько половини лише на підтриманні показників діяльності на поточному рівні. Проаналізовано рекомендації щодо зовнішніх факторів, які мають вплив на агропідприємства: прозорість і передбачуваність дій державних інституцій в сфері законодавства і податкового обліку; сприяння держави на політичному рівні в налагодженні зовнішньої торгівлі; залучення донорських і гуманітарних організацій для подолання наслідків військової агресії. Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності агропідприємства і зазначено їхні переваги на стратегічному рівні – вертикальна диверсифікація; на тактичному рівні – запровадження інноваційних технологій в обробці і зберіганні врожаю; на оперативному рівні – перегляд внутрішньої політики щодо покупців, постачальників і працівників. Таким чином, механізми управління конкурентоспроможністю агропідприємств України повинні включати в себе створення конкурентних переваг, які мають враховувати міжнародний контекст та умови функціонування національної господарської системи в умовах війни.

Ключові слова: конкурентоспроможність; управління; агропромислове підприємство; стратегія; конкурентні переваги; диверсифікація

O. M. YATSENKO, O. M. DERENKO

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

The agricultural sector has suffered significant losses during the hostilities in Ukraine. The competitiveness of domestic agricultural enterprises has been significantly affected by the reduction of usable agricultural land, problems with exports, logistics, and investment. The urgent need of the day is to find and identify competitive advantages and increase the competitiveness of agricultural enterprises. The search for new approaches to enterprise management, which will take into account the peculiarities of activities under martial law, is becoming relevant. The purpose of the study is to analyze the external factors that affect the competitiveness of agricultural enterprises and to find ways to increase the competitiveness of agricultural enterprises under martial law. The analysis shows that agricultural enterprises in the Kharkiv region have suffered significant damage and losses. Recommendations aimed at stabilizing the external factors that affect agricultural enterprises are studied and analyzed. The problems that hinder the functioning and development of agricultural enterprises in the eastern regions of the country are identified: migration, raiding, problems with fuel and electricity supply. It is noted that only a third of farmers are aimed at growing their current business, and about half are only focused on maintaining performance at the current level. The author analyzes recommendations on external factors that have an impact on agricultural enterprises: transparency and predictability of actions of state institutions in the field of legislation and tax accounting; state assistance at the political level in establishing foreign trade; involvement of donor and humanitarian organizations to overcome the consequences of military aggression. The author proposes ways to improve the competitiveness of an agricultural enterprise and indicates their advantages at the strategic level - vertical diversification; at the tactical level - introduction of innovative technologies in processing and storage of crops; at the operational level - revision of internal policies towards buyers, suppliers and employees. Thus, the mechanisms for managing the competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises should include the creation of competitive advantages that take into account the international context and the conditions of functioning of the national economic system in times of war.

Keywords: competitiveness; management; agro-industrial enterprise; strategy; competitive advantages; diversification

Вступ.

Війна в Україні, та поточні її наслідки, такі як скорочення сільськогосподарських земель, блокування агроекспорту з боку країни-агресора та переважання логістики, скорочення інвестицій суттєво вплинули на конкурентоспроможність вітчизняних агропромислових підприємств що, в свою чергу, мало суттєве відображення як на внутрішньому, так міжнародному рівні.

Постановка проблеми. Сьогодні методи управління підприємствами мирного часу в сільському господарстві стають неефективними, необхідні нові підходи, що будуть враховувати як військові дії в нашій країні так і вплив цієї війни на увесь світ. Стає важливим пошук способів, методів, механізмів для створення конкурентних переваг для агровиробників України, а вирішення задачі з підвищення

конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору стає все актуальнішим.

Мета роботи. Проаналізувати шляхи підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств і надати рекомендації щодо системи управління конкурентоспроможністю з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Над проблематикою вивчення та покращення конкурентоспроможності сільського господарства працювали як вітчизняні так і зарубіжні вчені, зокрема, О. Бондар [1], І. Кішак [2], І. Кирчата [3], Л. Гончаревич [4], І. Чіков [5], Г. Федосєєва [6], М. Портер [7] та інші.

Так, М. Портер [7], відомий своїми дослідженнями конкурентних стратегій, описує конкурентоспроможність, як здатність підприємства здійснювати свою діяльність в ринкових умовах, отримуючи при

цьому такий прибуток, якого буде достатньо, щоб удосконалювати виробництво, стимулювати і мотивувати працівників до роботи на високому рівні. Автори [8], на підставі узагальнених наявних підходів розглядають конкурентоспроможність як комплексну характеристику підприємства, за допомогою якої можливо ідентифікувати здатність господарського суб'єкта до ефективного оперування наявними ресурсами, а також спроможність вести більш ефективну діяльність у порівнянні з конкурентами в галузі. Тому можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства є складною і багатогранною характеристикою, яка відображає сукупність переваг у різних аспектах (економічних, технологічних, кадрових, товарних, ринкових і тощо). Комбінація цих факторів дозволяє підприємству займати більш стійку позицію на ринку протягом певного періоду часу порівняно з іншими конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню його ресурсів: фінансових, майнових, виробничих, інноваційних, кадрових тощо, та здатності оперативно реагувати на зміни у середовищі та можливості їх прогнозувати.

В останнє десятиріччя сільськогосподарський сектор займав одне з провідних положень у розвитку економіки України, оскільки його швидке зростання використовували для досягнення структурних змін у економіці та забезпеченні стійкого розвитку регіонів і всієї країни. Вітчизняні виробники агропродукції постійно стикалися з питаннями підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах зростання конкуренції. Повномасштабне вторгнення російської федерації стало новим критичним фактором, який змусив переформатувати підходи до управління конкурентоспроможністю.

Для розуміння ефективності підприємства на ринку важлива оцінка його конкурентоспроможності. В свою чергу управління конкурентоспроможністю включає в себе комплекс заходів, які умовно можна поділити на три рівні: стратегічний, тактичний, оперативний [9]. Відповідно, заходи можуть бути направлені на ідентифікацію перспектив розвитку ринку (глобального чи державного), розробку та затвердження відповідних стратегій подальшого розвитку підприємства, конкретних заходів спрямованих вже пошук нових каналів збуту, покращення продукції, залучення нових груп покупців, поліпшення обслуговування тощо.

Вертикально-інтегрована агропромислова компанія ТОВ «АГРОІНВЕСТ ХОЛДІНГ» включає в себе 5 сільськогосподарських підприємств, завод з виробництва органічних добрив, та є одним з провідних сільгоспвиробників Харківського регіону. Окрім основної своєї діяльності (вирощування зернових та олійних культур), в останні роки підприємство інтенсивно розвивало суміжні галузі, такі як:

- зернозберігання, що дозволило скоротити збиток від сторонніх елеваторів;
- виробництво органічних добрив;
- частковий перехід на органічне землеробство.

Розвиток зазначених напрямків був обумовлений загальною стратегією підприємства, яка була направлена на підвищення конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат на вирощування та зберігання своєю основної продукції та намаганням розширити свої ринки збуту в сегменті органічної сільськогосподарської продукції як в Україні так і вийти на зовнішній (перш за все Європейський) ринок.

Зазначений напрямок розвитку був обумовлений і зовнішніми факторами. Українська економіка виявляла все більш глибокий зв'язок з економіками інших країн, зокрема з країнами Європейського союзу. Обсяги міжнародної торгівлі щорічно зростали. Україна експортувала сільськогосподарську продукцію у 2020 році на суму 22,39 млрд. доларів США, у 2021 році – на 27,7 млрд. доларів США та, навіть попри військові дії, у 2022 році – на 22,4 млрд. доларів США. Найбільш популярними виробами аграрного сектору на міжнародних ринках були зернові культури, зернобобові та олійні культури [10].

Повномасштабне вторгнення 22 лютого 2022 року російських окупаційних військ на територію України та швидке захоплення ще понад 105 тис. кв. держави спричинило важкий удар в тому числі аграрному сектору нашої країни, а блокування морських шляхів країною-агресором та подальше руйнування портової та складської інфраструктури направлено на знищення економіки України в цілому та агробізнесу в першу чергу.

За оцінками Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» додаткові економічні втрати в аграрній галузі від війни лише у 2022 році становлять близько 22 мільярди доларів, а зниження доходів агросектору відмічають до 30% [11].

Результати соціологічного дослідження, які у січні 2023 року були проведені Міжнародною маркетинговою групою у співпраці з Українською Радою Бізнесу вказують на те, що 46% фермерів зараз зосереджені на стабілізації показників діяльності на поточному їх рівні, тоді як 19,75% шукають шляхи на вихід до рівня самокупності, 6,25% згортають або консервують свою діяльність, щоб не нести збитки. І тільки 26,5% націлено на зростання поточного напрямку діяльності.

Дослідження також виявило, що на сході країни через міграцію населення гостро стоять питання недостатності кваліфікованих працівників (є найбільш гострою проблемою в порівнянні з усією країною), та бачать шляхи вирішення її у об'єднанні людських ресурсів. Другою проблемою в регіоні відмічають рейдерство через відсутність дієвих механізмів захисту прав власності та механізмів протидії. До інших викликів можна віднести проблеми з кредиторською заборгованістю торгових мереж та питання енергетики (забезпеченість паливом під час посівних та збору врожаю й електропостачання) [11].

Руйнівні дії російської федерації направлені не тільки на захоплення та знищення України як держави, а й на збільшення нестабільності в усьому світі, втому числі через проблеми з продовольством. Як наголосила голова комітету з євроінтеграції УКАБ Олександра Авраменко під час виступу на конференції

«Європа. Польща. Україна: Відбудуємо Разом»: «У разі відсутності повноцінного експорту з України, можуть суттєво похитнутися постулати світової харчової безпеки» [12].

За даними Київської школи економіки на жовтень 2023 року збитки у сільському господарстві Харківського регіону від військової агресії сягають майже 3 млрд доларів США, що становить 10% від втрат по країні [13].

Також за «Інтерактивною мапою руйнувань агросектору» найбільша кількість об'єктів, які зазнали руйнувань знаходяться в Харківській області [14].

Розподіл об'єктів за ступенем руйнувань приведено в таблиці 1 (складено авторами на основі даних [14], станом на листопад 2023 р.).

Таблиця 1 – Розподіл об'єктів агросектору за ступенем руйнувань у Харківській області

Назва об'єкту	Повне	Сильне	Незначне	Всього
Адмін/господарська споруда	16	29	4	49
Тваринницький комплекс	1		3	4
Теплиця		2		2
Споруда для зберігання продукції	3	5		8
С/г техніка та устаткування	32	34	3	69
Автотранспорт	17	4		21
Знищена агропродукція	3			3
Земельна ділянка		2	127	129
Інше	1	4	1	6
Всього одиниць	73	80	138	291

Таким чином, із зафіксованих об'єктів руйнувань по Харківській області на початок листопада 2023 року майже 53% зазнали повного або сильного руйнування. Можна стверджувати, що в наступній динаміці кількість об'єктів буде тільки збільшуватися, тому як бойові дії на території області продовжуються.

При аналізі кількості підприємств (за адміністративним розташуванням) агропромислового комплексу, які зазнали руйнувань, можна зробити висновок, що Дергачівська, Балаклійська, Барвенківська, Ізюмська громади зазнали найбільше втрат (Табл. 2 - складено авторами на основі даних [14], станом на листопад 2023 р.). Це призвело до зниження конкурентоспроможності виробників в цих громадах, так і в регіоні в цілому

До підприємств, які зазнали значних втрат та зазначені на Інтерактивній мапі руйнувань у Харківській області відносяться ТОВ «Агротехніка», СТОВ «Обрій», ТОВ «АПК Хлібпродукт», ПОСП «Рубас», ПСП «Дружба».

Рекомендації, що надаються в науковій літературі [11] та дотичними до агросектору організаціями, направлені на стабілізацію зовнішніх факторів, що мають вплив на агропідприємства. До основних можна віднести:

1) вирішення питань із блокуванням податкових накладних, повернути презумпцію невинуватості платника податку;

2) відтермінування запровадження мінімального податкового навантаження на 1 гектар;

3) продовження безмитного режиму з ЄС та квот ще на кілька років;

4) запровадження прозорих та ефективних механізмів для відшкодування збитків бізнесу за втрачене майно;

5) проведення інституційної реформи перевіряючих, контролюючих, правоохоронних органів та судової системи;

6) перегляд структури посівів в бік нішевих високомаржинальних культур;

7) залучення донорських та гуманітарних організацій для:

- залучення до грантових програм аграріїв;
- надання консультативної підтримки господарствам;
- підвищення кваліфікації працівників агросектору;
- допомоги у виході на міжнародні ринки та побудови нових логістичних маршрутів;
- діяльності у розмінування полів.

Таблиця 2 – Кількість агропідприємств (за адміністративним розташуванням) Харківської області, що зазнали руйнувань

Громада	Кількість підприємств, що зазнали руйнувань
Балаклійська міська територіальна громада	3
Барвенківська міська територіальна громада	3
Ближнюківська селищна територіальна громада	1
Вільхівська сільська територіальна громада	1
Дергачівська міська територіальна громада	3
Золочівська селищна територіальна громада	2
Ізюмська міська територіальна громада	4
Кіндрашівська сільська територіальна громада	1
Куньєвська сільська територіальна громада	1
Оскільська сільська територіальна громада	2
Всього	21

Зазначені рекомендації мають мету стабілізувати середовище та побудувати загальні правила за якими повинні працювати агропідприємства в умовах війни. На підставі них самі аграрії вже коригують свої дії щодо подальшого функціонування, розвитку, підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, відповідно до трьох рівнів керування конкурентоспроможністю та впливу нових зовнішніх факторів на діяльність підприємства, можна

розглядати наступні шляхи для ТОВ «АГРОІНВЕСТ ХОЛДИНГ» з підвищення конкурентоспроможності:

1) На стратегічному рівні:

- звернення уваги на стратегію вертикальної (концентричної) диверсифікації, що базується на сильних сторонах функціонування підприємства і пошуку використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючі бізнеспроцеси. Сюди можна віднести виробництво кінцевого продукту, таких як: олії (соняшникової, ріжівової, ріпакової інших) кондитерського насіння, готових круп (зі злакових чи бобових) в залежності від банку рослин підприємства та попиту на ринку. Перевагами вертикальної диверсифікації будуть поєднання координації дій з можливостями контролю, стабільності зв'язків у межах холдингу, існуючих контактах зі споживачами;

- корегування стратегії експорту продукції з урахуванням нових шляхів постачання, що збільшило собівартість транспортування продукції;

- включення до стратегії експорту напрямку з імпорту товарів необхідних для забезпечення поточної стійкості та функціонування підприємства;

- збільшення присутності на внутрішньому ринку аграрної продукції за рахунок нішевих культур, та кінцевого продукту.

2) На тактичному рівні:

- запровадження інновацій: використання нових технологій з обробки полів (аграрні дрони) зберігання врожаю (в спеціальних рукавах), що дозволить знизити витрати на оплату праці працівників, оренду послуг елеваторів, дозволить зберігати врожай на різних площадках для убезпечення від одномоментного знищення;

- побудова довгострокових взаємовідносин з логістичними компаніями, закордонними партнерами, представниками міжнародних гуманітарних місій щодо постачання продовольства як в середині країни так і на міжнародній співпраці шляхом опанування відповідних тендерів;

- кооперація з іншими аграрними компаніями у сфері застосування нових технологій та залучення відповідних спеціалістів.

3) На оперативному рівні:

- проведення ревізії існуючих договірних відносин, кредиторської заборгованості;

- проведення аналізу собівартості продукції, основних засобів для пошуку внутрішніх резервів;

- укладання договорів з HR-агенціями для пошуку спеціалістів у відповідних сферах з акцентом, можливо, на колишніх військових.

Таким чином, можна стверджувати, що механізми управління конкурентоспроможністю агропідприємств України на сьогодні повинні включати в себе створення таких конкурентних переваг, які враховують міжнародний контекст та умови функціонування національної господарської системи в умовах війни.

Список літератури

- Бондар О.В. (2009) Економічна ефективність виробництва зерна. *Вісник Сумського нац. аграрного університету*: серія «Фінанси і кредит». Вип. 2(27). 277-282 URL <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2078> (дата звернення: 02.11.2023).
- Кіщак І. (2017) Конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Економічні науки. № 1. 73-79. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_15 (дата звернення: 01.11.2023).
- Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: Монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с. URL <https://scholar.google.com.ua/citations?user=laK9eJsAAAAJ&hl=uk&oi=sra> (дата звернення: 30.10.2023).
- Гончаревич Л.Г. (2007) Проблема забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в процесі еволюції. *Вісник Донецького Університету*. Сер. В: Економіка і право. Вип. 2. 107-116.
- Чіков І.А. (2018) Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі ресурсозбереження. *Інвестицій: практика та досвід*. 73—78. URL <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6098&i=13> (дата звернення: 05.11.2023).
- Федосеева Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). 2019. URL https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_806_01/dis_fedoseeva.pdf (дата звернення: 28.10.2023).
- Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів / пер. з англ. Ємельянова І., Гнатковська І. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
- Джеджула В. В. (2018) Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 6. 116-121. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_23. (дата звернення: 30.10.2023).
- Діденко Є. О. (2017) Модель управління конкурентоспроможністю підприємства *Ефективна економіка*. № 5. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>. (дата звернення: 25.10.2023).
- Український експорт продукції АПК: головні зміни з початку війни. Український клуб агробізнесу. URL https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainskiy_eksport_produktsii_apk_golovni_zmini_z_pochatku_viyuni (дата звернення: 25.10.2023).
- Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. Матеріал Української Ради Бізнесу в межах проєкту «Надання житлових рішень, підтримка мікробізнесу та відродження громад в Україні». - URL <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
- Український агроекспорт: перспективи, виклики та можливості. *Матеріали конференції "Європа. Польща. Україна: Відбудуємо Разом"*. URL https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainskiy_agroeksport_perspektivi_vikliki_ta_mozhливosti/ (дата звернення: 25.10.2023).
- Agricultural War Damages and Losses Review Center for Food and Land Use Research (KSE Agrocenter). - URL <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/RDNA2.pdf> (дата звернення: 25.10.2023).
- Інтерактивна мапа руйнувань агросектору. - URL <https://map.agrirecovery.com.ua/#/map> (дата звернення: 10.11.2023).

References(transliterated)

- Bondar O.V. (2009) Ekonomichna efektyvnist` vy`robnny`chzta zerna [Economic efficiency of grain production]. *Visny`k Sums`kogo nacz. agrarnogo univerty`tetu: seriya «Finansy` i kredy`t»* [Herald of the Sumy National Agrarian University: "Finance and Credit" series]. issue 2(27). 277-282 Available at <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2078> (accessed 02.11.2023).
- Kishhak I. (2017) Konkurentospromozhnist` pidpry`emstva na zovnishnix ry`nkax [Competitiveness of the enterprise in foreign

- markets]. Naukovy`j visny`k My`kolayivs`kogo nacional`nogo universy`tetu imeni V. O. Sukhomlyns`kogo [Scientific Bulletin of Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi]. Ekonomichni nauky`. 1. 73-79. Available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_1_15 (accessed 01.11.2023).
3. Ky`rchata I.M. Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpry`yemstva v global`nomu seredov`shhi [Management of enterprise competitiveness in a global environment]: Monografiya. Xarkiv: XNADU, 2009. 160 p. Available at <https://scholar.google.com.ua/citations?user=laK9eJsAAAAJ&hl=uk&oi=sra> (accessed 30.10.2023).
 4. Goncharevy`ch L.G. (2007) Problema zabezpechennya mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti v procesi evolyuciyi [The problem of ensuring international competitiveness in the process of evolution]. *Visny`k Donecz`kogo Universy`tetu* [Bulletin of Donetsk University]. Ser. V: Ekonomika i pravo. Vy`p. 2. 107-116.
 5. Chikov I.A. (2018) Pidvy`shennya konkurentospromozhnosti agrarny`x pidpry`yemstv na osnovi resursozberezhennya [Increasing the competitiveness of agricultural enterprises based on resource conservation]. *Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*. 73—78 Available at <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6098&i=13> (accessed 05.11.2023).
 6. Fedosyeyeva G. S. Formuvannya konkurentny`x perevag vy`robniy`kiv sil`s`kogospodars`koyi produkciyi Ukrainy` na zovnishnix ry`nkax: teoriya, metodologiya, prakty`ka. Kvalifikacijna praca na pravax rukopy`su [Formation of competitive advantages of producers of agricultural products of Ukraine on foreign markets: theory, methodology, practice. Qualification work on manuscript rights.]. *Dy`sertaciya na zdbuttya naukovoogo stupenya doktora ekonomichny`x nauk za special`nistyu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnya pidpry`yemstvamy` (za vy`damy` ekonomichnoyi diyal`nosti)*. 2019 Available at https://www.mnau.edu.ua/files/spec_vchen_rad/d_38_806_01/dis_fedoseeva.pdf (accessed 28.10.2023).
 7. Porter M. Konkurentna perevaga. Yak dosyagaty` stabil`no vy`sokiy` rezul`tativ [Competitive advantage. How to achieve consistently high results]/ per. z angl. Yemel`yanova I., Gnatkovs`ka I. Ky`yiv : Nash format, 2019. 624 p.
 8. Dzhdzhula V. V. (2018) Konkurentospromozhnist` pidpry`yemstva yak ekonomichna kategoriya [Competitiveness of the enterprise as an economic category]. *Ekonomichny`j visny`k Zaporiz`koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi* [Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy]. issue 6. 116-121. Available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_23 (accessed 30.10.2023).
 9. Didenko Ye. O. (2017) Model` upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpry`yemstva [Model of enterprise competitiveness management] *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. no 5. Available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>. (accessed 25.10.2023).
 10. Ukrainy`ky`j eksport produkciyi APK: golovni zminy` z pochatku vijny`. Ukrainy`ky`j klub agrobiznesu [Ukrainian export of agricultural products: main changes since the beginning of the war. Ukrainian agribusiness club]. Available at https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainskiy_eksport_produktsii_apk_golovni_zmini_z_pochatku_vijni (accessed 25.10.2023).
 11. Vplyv vijny` na stan agrarnoyi galuzi v Ukraini [The impact of the war on the state of the agricultural industry in Ukraine]. *Material Ukrainy`koyi Rady` Biznesu v mezhax proyektu «Nadannya zhytlovy`x rishen`, pidtry`mka mikrobiznesu ta vidrozdzhennya gromad v Ukraini»* Available at <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> (accessed 28.10.2023).
 12. Ukrainy`ky`j agroeksport: perspekty`vy`, vy`kly`ky` ta mozhliv`vosti [Ukrainian agricultural export: prospects, challenges and opportunities]. *Materialy` konferenciyi “Yevropa. Pol`shha. Ukraina: Vidbuduyemo Razom”* [Materials of the conference "Europe. Poland. Ukraine: Let's Rebuild Together"] Available at https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainskiy_agroeksport_perspektivi_vikliki_ta_mozhливosti/ (accessed 25.10.2023).
 13. Agricultural War Damages and Losses Review Center for Food and Land Use Research (KSE Agrocenter) Available at <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/RDNA2.pdf> (accessed 25.10.2023).
 14. Interakty`vna mapa rujnuvan` agrosektoru [Interactive map of destruction of the agricultural sector]. Available at <https://map.agrirecovery.com.ua/#/map> (accessed 10.11.2023).

Надійшло (received) 10.08.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Яценко Ольга Миколаївна (Yatsenko Olha) – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-7580-7827; Olha.Yatsenko @ khpi.edu.ua

Деренко Олександр Миколайович (Derenko Oleksandr) – магістрант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна; oleksandr.derenko@emmb.khpi.edu.ua