

УДК 005.332.4:339.9:631.11

Голомша Наталія Євгенівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Golomsha Nataliia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of administrative management and foreign economic activity
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ORCID: 0000-0003-3719-9968

Корх Світлана Сергіївна

*магістр
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Korkh Svitlana

*Master's Student of the
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ORCID: 0009-0006-5604-8603

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ
СТРАТЕГІЯМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING COMPETITIVE
STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

***Анотація.** Вступ. Українські аграрні компанії функціонують у середовищі високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. В умовах адаптації економіки до сучасних загроз, позначених високою динамікою та нестабільністю, підприємства стоять перед*

викликом постійного вдосконалення своїх стратегій для збереження і зміцнення конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є ключовим елементом успішного розвитку будь-якого підприємства, а для аграрних компаній України - особливо важливим чинником забезпечення стабільності, ефективності та виходу на зовнішні ринки. Дієва конкурентна стратегія забезпечує підприємствам не лише виживання за умов кризи, нестабільності чи жорсткої конкуренції, але й створює основи для сталого розвитку, збільшення прибутків і зміцнення позицій на ринку.

Зарубіжний досвід управління конкурентними стратегіями є важливим для вітчизняних підприємств, адже він допомагає встановити кращі практики управління підприємствами та визначити оптимальні підходи для досягнення конкурентних переваг, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Мета. Метою є дослідження нових підходів до формування конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній та управління ними на основі використання зарубіжного досвіду.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань вибору, формування та управління конкурентною стратегією підприємства, аналітичні звіти провідних українських аграрних компаній.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для обґрунтування значення та функцій конкурентної стратегії в діяльності аграрних підприємств); порівняльного аналізу (для виділення особливостей управління конкурентними стратегіями аграрними компаніями різних країн і регіонів та для порівняння конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито місце, значення та функції конкурентної стратегії в управлінні аграрним підприємством, проаналізовано особливості управління конкурентними стратегіями провідних аграрних компаній США, Канади, країн Європейського Союзу, Ізраїлю. На основі проведеного дослідження визначено переваги іноземного досвіду, а також обґрунтовано умови успішної адаптації зарубіжних практик в стратегічне управління українськими аграрними компаніями.

Проаналізовано конкурентні стратегії провідних українських аграрних компаній та досліджено особливості імплементації елементів світових стратегій.

Перспективи. Подальший розвиток аграрних підприємств потребує комбінованого системного підходу до управління підприємством в цілому та його конкурентоспроможністю. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оптимізацію конкурентних стратегій, а саме фокусуватися на ефективності, якості, інноваціях, диверсифікації, брендингу та екологічності. Ці напрями дозволять формувати довгострокові конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Ключові слова: конкурентна стратегія, зарубіжний досвід, конкурентні переваги, аграрне підприємство, управління конкурентною стратегією.

Summary. *Introduction.* Ukrainian agricultural companies operate in a highly competitive environment both in the domestic and international markets. Amid the economy's adaptation to modern threats characterized by high dynamics and instability, enterprises face the challenge of continuously improving their strategies to maintain and strengthen their competitiveness.

A competitive strategy is a fundamental element in the success of any enterprise. For Ukrainian agricultural companies, it is particularly crucial for maintaining stability, enhancing operational efficiency, and accessing

international markets. An effective competitive strategy enables companies not only to withstand crises, volatility, and intense competition, but also to build a foundation for sustainable growth, increased profitability, and stronger market positions.

Examining international experience in competitive strategy management is especially valuable for domestic agribusinesses. Insights from global best practices help identify effective management approaches and determine the optimal ways to achieve and sustain competitive advantages. This underscores the timeliness and relevance of the research topic.

Purpose. The purpose of the study is to explore new approaches to the development and management of competitive strategies in domestic agricultural companies based on the use of international experience.

Materials and Methods. The research materials included scientific works by both foreign and domestic authors on the selection, development, and management of enterprise competitive strategies, as well as analytical reports from leading Ukrainian agricultural companies.

The following scientific methods were applied in the study: theoretical generalization (to substantiate the significance and functions of competitive strategy in the activities of agricultural enterprises); comparative analysis (to identify features of competitive strategy management by agricultural companies in different countries and regions, and to compare competitive strategies of domestic agricultural companies); and logical generalization of results (for drawing conclusions).

Results. The article examines the role, significance, and functions of competitive strategy in the management of agricultural enterprises. It analyzes the features of competitive strategy management in leading agricultural companies in the USA, Canada, European Union countries, and Israel. Based on the research, the advantages of international experience have been identified, and

the conditions for the successful adaptation of foreign practices into the strategic management of Ukrainian agricultural companies have been substantiated.

The study also analyzes the competitive strategies of leading Ukrainian agricultural companies and investigates the specific aspects of implementing elements of global strategies.

Discussion. The further development of agricultural enterprises requires an integrated, systemic approach to managing both the enterprise as a whole and its competitiveness. Future research should focus on optimizing competitive strategies, particularly emphasizing efficiency, quality, innovation, diversification, branding, and sustainability. These areas will enable the creation of long-term competitive advantages in both domestic and international markets.

Key words: *competitive strategy, foreign experience, competitive advantages, agricultural enterprise, competitive strategy management.*

Постановка проблеми. Українські аграрні компанії функціонують у середовищі високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. В умовах адаптації економіки до сучасних загроз, позначених високою динамікою та нестабільністю, підприємства стоять перед викликом постійного вдосконалення своїх стратегій для збереження і зміцнення конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є ключовим елементом успішного розвитку будь-якого підприємства, а для аграрних компаній України - особливо важливим чинником забезпечення стабільності, ефективності та виходу на зовнішні ринки. Створення та впровадження ефективних конкурентних стратегій стає вирішальним фактором успішної діяльності аграрного підприємства. Дієва конкурентна стратегія забезпечує підприємствам не лише виживання за умов кризи, нестабільності чи жорсткої конкуренції, але й створює основи для сталого розвитку, збільшення прибутків і зміцнення позицій на ринку.

В умовах сьогодення інтерес менеджерів підприємств до процесу розробки та реалізації конкурентних стратегій посилюється, що підкреслює актуальність цього дослідження. Зарубіжний досвід управління конкурентними стратегіями є важливим для вітчизняних підприємств, адже він допомагає встановити кращі практики управління підприємствами та визначити оптимальні підходи для досягнення конкурентних переваг, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо змісту поняття «конкурентна стратегія», їх класифікацій та етапів розробки висвітлено у численних працях зарубіжних (Портер М. [10], Котлер Ф., Армстронг Г. [6], Друкер П. [15]) та вітчизняних науковців (Ареф'єва О.В. [3], Євтушенко Н.О. [5], Федірко Г.А. [17]). Суттєвий внесок у дослідження управління конкурентною стратегією підприємства внесли такі вчені, як Балабанова Л.В. [4], Кузнєцова І.О. [7], Соболева Г.Г. [13], Шершньова З.Є. [14]. Незважаючи на потужну теоретичну базу в умовах сьогодення, яке характеризується глобалізаційними змінами, загостренням конкуренції та надвисокою динамічністю зовнішнього середовища, підходи до розробки конкурентної стратегії набувають подальшої актуальності. Складні реалії функціонування вітчизняних аграрних підприємств потребують сучасних підходів та імплементації зарубіжного досвіду для ефективного управління їх розвитком.

Метою є дослідження нових підходів до формування конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній та управління ними на основі використання зарубіжного досвіду.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань вибору, формування та управління конкурентною стратегією підприємства, аналітичні звіти провідних українських аграрних компаній.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для обґрунтування значення та функцій конкурентної стратегії в діяльності аграрних підприємств); порівняльного аналізу (для виділення особливостей управління конкурентними стратегіями аграрними компаніями різних країн і регіонів та для порівняння конкурентних стратегій вітчизняних аграрних компаній); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах глобалізації аграрних ринків вітчизняні аграрні компанії змагаються не лише між собою, а й з потужними міжнародними корпораціями, тому стратегічне управління конкурентоспроможністю дає змогу адаптуватися до світових стандартів якості, ціноутворення та логістики. Крім того, нестабільність світових цін на сільськогосподарську продукцію та продовольство потребує стратегічного планування, щоб мінімізувати ризики та забезпечити прибутковість.

Для аграрних експортерів, які орієнтуються на ринок Європейського Союзу, стратегічне управління дозволяє інтегрувати принципи сталого виробництва та відповідального землекористування. Водночас в країнах ЄС зростає попит на органічну продукцію, продукти з доданою вартістю, локальні бренди, і саме вдала конкурентна стратегія допомагає українським аграрним компаніям зорієнтуватися на перспективні ринкові ніші.

Конкурентна стратегія виконує низку ключових функцій для аграрних компаній, а саме:

- забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Саме конкурентна стратегія дозволяє підприємству формувати унікальні сильні сторони - ефективні виробничі технології, власну сировинну базу, логістичні мережі, торгову марку тощо;

- оптимізація ресурсного потенціалу, адже стратегія визначає пріоритетні напрями використання земельних, фінансових і трудових ресурсів для досягнення максимальної віддачі;
- підвищення ефективності управління. Чітко сформована стратегія дає змогу узгодити дії всіх підрозділів підприємства - від виробництва до маркетингу та експорту;
- підвищення інвестиційної привабливості, адже наявність чіткої конкурентної стратегії свідчить про стабільність компанії, що сприяє залученню іноземних інвесторів і партнерів.

Таким чином, конкурентна стратегія є основою стійкого розвитку та успіху українських аграрних компаній у глобальному ринковому середовищі. Вона дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги, підвищувати ефективність виробництва, зміцнювати позиції на зовнішніх ринках та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Український аграрний сектор має значний природний потенціал, проте його ефективність та конкурентоспроможність часто поступаються рівню розвинених аграрних економік (ЄС, США, Канада, Австралія, Ізраїль).

Зарубіжні компанії широко використовують технології точного землеробства, автоматизації, системи контролю якості та управління витратами, що дозволяє зменшити собівартість і підвищити прибутковість.

Американські фермери отримують величезну вигоду від впровадження наукових досягнень у виробництво. Більше половини приросту валового сільськогосподарського продукту забезпечується за рахунок впровадження нових технологій, а інше – завдяки збільшенню обсягу ресурсів. [8]. Так, наприклад, системи точного землеробства дозволяють фермерам не лише спостерігати за станом ґрунтів і культур, а й

застосовувати змінні норми висіву, обробітку й удобрення, що суттєво знижує витрати і підвищує врожайність.

Точне землеробство виступає універсальним технологічним рішенням, оскільки демонструє високі показники у всіх категоріях. Його перевага полягає у здатності поєднувати екологічність, економічність і продуктивність. Технологія включає GPS-навігацію, змінні норми внесення засобів захисту, автоматичне керування технікою - все це підвищує точність агровиробництва [20].

Фермери Канади завдяки IoT-пристроєм, сенсорам та дронам автоматично збирають інформацію, яку обробляють системи BigData та аналітичні платформи, формуючи звіти, прогнози й рекомендації. У свою чергу, ERP-системи (наприклад, SAP, MicrosoftDynamics) забезпечують централізоване управління ресурсами, виробництвом, фінансами та людським капіталом, що дозволяє уникати дублювання даних та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Західний досвід демонструє, що інновації - ключ до формування конкурентних переваг. Це стосується біотехнологій, smart-ферм, цифрових платформ для моніторингу полів, систем сталого землекористування. Зарубіжні аграрні компанії активно застосовують маркетингові та брендингові стратегії, розвивають продукти з доданою вартістю (наприклад, перероблені або органічні продукти), що дозволяє успішно конкурувати на ринку ЄС.

Європейський досвід управління конкурентними стратегіями передбачає дотримання екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG), сертифікацію за стандартами ISO, HACCP, GlobalG.A.P., що є умовою виходу на світові ринки. З метою диверсифікації ризиків західні компанії активно використовують інструменти страхування ризиків, ф'ючерсні контракти, механізми стратегічних альянсів [1].

В Ізраїлі інновації розповсюджуються з шаленою швидкістю. Країна вже досягла значних успіхів у сфері крапельного зрошення, скаутингу, оптимізації використання енергії та Data Science. Особливі досягнення Ізраїль демонструє у галузі крапельного зрошення, де вже займає понад 50% світового ринку.[11]

Таблиця 1

Зарубіжний досвід управління конкурентною стратегією в аграрному бізнесі

Країна / Регіон	Основні елементи конкурентної стратегії	Особливості управління
США	Інновації, масштабування, інтеграція у світові ринки	• Використання високих технологій (AgTech); • Використання систем точного землеробства; • Вертикальна інтеграція «виробництво – переробка – збут» (Cargill, John Deere, Archer Daniels Midland)
Європейський Союз (Нідерланди, Німеччина, Франція)	Сталий розвиток, екологічність, кооперація фермерів	• Орієнтація на «зелену» економіку; • Впровадження стандартів ESG; • Підтримка аграрних кооперативів; (FrieslandCampina, Arla Foods), • Активна державна політика підтримки інновацій
Канада	Диверсифікація ринків, цифровізація агробізнесу	• Системи моніторингу земель; • Аграрні інноваційні кластери; • Ефективне поєднання приватного та державного партнерства
Австралія	Конкуренція через якість і бренд	• Експортно орієнтоване виробництво; • Сертифікація продукції; • Позиціонування на преміум-сегменті світового ринку
Ізраїль	Інновації та технологічна ефективність	• Використання водозберігаючих технологій, систем крапельного зрошення; • Розробка власних стартапів у сфері агротехнологій

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 8; 11; 12; 20]

Порівняльний аналіз конкурентних стратегій провідних аграрних компаній окремих країн показав, що конкурентні стратегії американських компаній найчастіше базуються на інноваціях та масштабуванні, провідні європейські компанії формують власну конкурентну перевагу через етичні та екологічні стандарти, ізраїльські компанії роблять акцент на інноваціях та технологічній ефективності. Конкурентні стратегії австралійських компаній демонструють орієнтацію на якість та бренд, що дозволяє їм закріпитися на преміум-сегменті світового ринку (Табл.1).

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що успішні конкурентні стратегії можуть базуватися на різних підходах, а саме:

- на інноваціях. Зарубіжні компанії активно впроваджують AgriTech-рішення: дрони, супутниковий моніторинг, Big data, автоматизовані системи управління фермами. Так, наприклад, компанія John Deere використовує систему Precision Agriculture, що дозволяє знизити витрати на паливо та добрива на 15–20%.
- на кооперації та інтеграції. Фермери в ЄС об'єднуються в кооперативи, що забезпечує спільну закупівлю, збут, маркетинг і захист від ринкових ризиків. Наприклад, FrieslandCampina об'єднує понад 18 тис. фермерів, забезпечуючи їм стабільний дохід.
- з орієнтацією на споживача. Аграрні компанії формують конкурентні стратегії через розвиток брендів, створення продуктів із доданою вартістю, екологічних і органічних продуктів. Так, Danone розвиває лінійку органічних молочних продуктів із фокусом на здорове харчування.
- з орієнтацією на сталий розвиток та «зелену» стратегію. Орієнтація на екологічну безпеку, зменшення викидів CO₂, використання відновлюваних ресурсів стає частиною конкурентної політики підприємств.
- на державній підтримці стратегічного розвитку. У країнах ЄС діють програми субсидування інновацій, страхування врожаїв, підтримки

експорту, що дозволяє знижувати ризики та стимулює модернізацію підприємств. Так, у рамках Спільної аграрної політики (САР) фермери отримують фінансування за впровадження екологічних практик.

Головна мета – це створення довгострокових конкурентних переваг через ефективне поєднання виробництва, технологій, маркетингу та управління ресурсами.

Для українських аграрних підприємств важливо комбінувати ці підходи, адаптуючи їх до національних умов, галузевих особливостей та глобальних викликів.

Для успішної адаптації зарубіжних практик українським аграрним компаніям доцільно дотримуватися системного підходу. На нашу думку, першим кроком має стати аналіз стратегій провідних компаній (Cargill, John Deere, Danone, Syngenta, Nestlé Agricultural Division) з урахуванням галузевих особливостей. Потім зарубіжні моделі управління слід коригувати відповідно до українського законодавства, рівня розвитку інфраструктури, ресурсних можливостей і культури ведення бізнесу, і лише після цього впроваджувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту в практику управління підприємством.

Вітчизняні аграрні компанії можуть використати цей досвід у таких напрямках:

- впровадження інноваційних технологій (точне землеробство, автоматизація, біотехнології);
- створення аграрних кластерів та кооперативів для зниження витрат і підвищення рентабельності;
- розвиток брендів та експортно орієнтованої продукції з доданою вартістю;
- впровадження міжнародних стандартів якості та екологічності (ISO, HACCP, GlobalG.A.P.);

- партнерство з іноземними інвесторами, навчання персоналу за світовими програмами аграрного менеджменту.

Провідні аграрні компанії України, розробляючи власні конкурентні стратегії, часто поєднують різноманітні підходи до їх формування. (табл. 2)

Таблиця 2

Конкурентні стратегії провідних аграрних компаній України

Компанія	Тип стратегії	Ключові характеристики	Основні інструменти
МХП	Інноваційна диференціація та вертикальна інтеграція	Власні інноваційні продукти, контроль усіх ланок виробництва, вихід на зовнішні ринки.	R&D, експортні стратегії, аграрна цифровізація, стратегія ESG, сильний бренд («Наша ряба»).
Нібулон	Ефективність і логістична досконалість	Розвиток внутрішньої логістики, портової інфраструктури та водних перевезень.	Власний флот, логістичні хаби, зниження витрат у ланцюгах постачання.
Астарта-Київ	Цифрова трансформація та сталий розвиток	Агроінновації, ІТ-рішення в управлінні, фокус на соціальній відповідальності та екології.	ERP-системи, точне землеробство, звітність за ESG, енергоефективність
Кернел	Масштабування та експортна орієнтація	Один з найбільших експортерів аграрної продукції, ефективне використання інфраструктури.	Контракти з іноземними покупцями, цифрові трейдингові платформи, розвиток елеваторної мережі.
ІМК	Операційна ефективність,	Орієнтація на прибутковість через оптимізацію виробництва і витрат.	Зниження собівартості, управління земельним банком, автоматизація процесів.

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 9; 16; 18; 19]

Проведений аналіз конкурентних стратегій провідних українських аграрних компаній показав, що вони успішно імплементують елементи світових стратегій, а саме: інтеграцію вертикального типу (МХП), логістичні інновації (Нібулон), цифровізацію та ESG-підхід (Астарта). Крім того, вітчизняні агрохолдинги поєднують класичні конкурентні стратегії М.Портера (лідерство з витратами, диференціація, фокусування) із

сучасними інструментами, такими як AgroTech, Big Data, екологічна відповідальність.

Таким чином, впровадження зарубіжного досвіду управління конкурентними стратегіями є для українських аграрних компаній не просто можливістю, а необхідністю в умовах глобалізації. Це дозволяє їм зміцнити позиції на світовому аграрному ринку, підвищити якість та ефективність виробництва, створити сталі конкурентні переваги та інтегруватися у міжнародні ланцюги доданої вартості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Конкурентна стратегія є основою стійкого розвитку та успіху українських аграрних компаній у глобальному ринковому середовищі. Вона дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги, підвищувати ефективність виробництва, зміцнювати позиції на зовнішніх ринках та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Зарубіжний досвід успішного управління конкурентними стратегіями аграрних компаній демонструє, що вони можуть базуватися на різних підходах, а саме на інноваціях, кооперації та інтеграції. з орієнтацією на споживача чи на сталий розвиток та «зелену» стратегію. Головна мета – це створення довгострокових конкурентних переваг через ефективне поєднання виробництва, технологій, маркетингу та управління ресурсами.

Для українських аграрних підприємств важливо комбінувати ці підходи, адаптуючи їх до національних умов, галузевих особливостей та глобальних викликів.

Проведений аналіз конкурентних стратегій провідних українських аграрних компаній показав, що вони успішно імплементують елементи світових стратегій, вправно поєднуючи їх.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оптимізацію конкурентних стратегій, а саме фокусуватися на ефективності, якості, інноваціях, диверсифікації, брендингу та екологічності. Ці напрями

дозволять формувати довгострокові конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Література

1. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія. За ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 494 с.
2. Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ». *Звіти*. URL: <https://astartaholding.com/zvity/> (дата звернення: 23.09.2025).
3. Арєф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
4. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк, ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
5. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 29-34.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : *Науковий світ*, 2023. 880 с.
7. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.
8. Мазур І.І., Фесун Ю.А. Світовий досвід господарювання та впровадження інновацій в аграрний сектор економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

9. Нібулон. *Архів*. URL: <https://www.nibulon.com/arkhiv/> (дата звернення: 23.09.2025).
10. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. 2020. К.: Вид-во «Наш Формат», 424 с.
11. Риковська О.В. Досягнення цілей сталого розвитку: досвід Ізраїлю. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 215-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-32>
12. Сучасний погляд на агросектор в Австралії. *Агроеліта*. 2024. URL: <https://agroelita.info/suchasnyy-pohliad-na-ahrosektor-v-avstralii/> (дата звернення: 18.10.2025).
13. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 3. pp. 19-26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03
14. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (2). С. 99-103.
15. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.
16. IMK. *Basic financial data*. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/basic-financial-data-ua> (дата звернення 24.04.2025).
17. Fedirko H. Competition Strategy of Company's: Theoretical Aspect and Practical Importance. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2021. № 18. С. 159-164.
18. Financial Reports - Investor Relations at Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення 24.09.2025).

19. MHP. GROUP ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2023 URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення 24.09.2025).

20. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M. J. Big Data in Smart Farming –A review. *Agricultural Systems*. 2017. 153. P. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023> WUR+2edepot.wur.nl+2Scribd+210

References

1. Ahrarna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: vyklyky ta perspektyvy. Zinchuk, T.O. (ed.) Kyiv: *Tsentr uchbovoi literatury*. 2019. 494 s.
2. Agro-industrial Holding Astarta-Kyiv. *Reports*. URL: <https://astartaholding.com/zvity/> [in Ukrainian].
3. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. Formation of the competitive strategy of the enterprise in the system of anti-crisis management. *Economy and society*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
4. Balabanova L.V. Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: stratehichniy pidkhid: monohrafiia. Donetsk, *DonDUET*. 2006. 294 s.
5. Yevtushenko, N.O. and Pilnyk, T.A. Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist, pidkhody ta pryntsypy formuvannia. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2022. № 3–4(40), pp. 29–34.
6. Kotler, F., Armstrong, G. Osnovy marketynhu. Kyiv: *Naukovyi svit*. 2023. 880 s.
7. Kuznetsova I.O., Gorbatiuk V.V. Modern approaches to the formation of a competitive strategy of the enterprise. *Bulletin of Socio-Economic Research: a collection of scientific papers*. Odesa: Odesa National Economic University. 2020. № 3-4 (74-75). P. 109-120.
8. Mazur, I.I., Fesun, Y.A. (2021). Svitovyi dosvid hospodariuvannia ta vprovadzhennia innovatsii v ahrarnyi sektor ekonomiky. *Efektivna ekonomika*.

2021. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf [in Ukrainian].

9. Nibulon. *Archive*. Available at: <https://www.nibulon.com/arkhiv/>

10. Porter, M. Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv. Kyiv: *Nash Format*. 2020. 424 s.

11. Rykovska, O.V. Dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: dosvid Izrailiu. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. №19, pp. 215–224. doi: 10.32782/2524-0072/2018-19-32

12. Suchasnyi pohliad na ahrosektor v Avstralii. *Ahroelita*. 2024. URL: <https://agroelita.info/suchasnyy-pohliad-na-ahrosektor-v-avstralii/> [in Ukrainian].

13. Sobolieva, H.H. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii ta konkurentnospromozhnosti pidpriemstva. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 3. pp. 19–26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03 [in Ukrainian].

14. Shershnyova Z.E. Complex strategies in the strategic development of integrated corporate structures. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2017. № 2 (2). P. 99-103.

15. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: *Harper & Row*, 1980. 312 p.

16. IMK. *Basic financial data*. Available at: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/basic-financial-data-ua>

17. Fedirko, H. Competition Strategy of Company's: Theoretical Aspect and Practical Importance. *Economic Bulletin of NTUU "KPI": collection of scientific papers*. 2021. № 18. P. 159-164

18. Kernel. Financial Reports - Investor Relations. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/>

19. MHP. *Group Annual Report and Accounts 2023*. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

20. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C. and Bogaardt, M.J. (2017). Big Data in Smart Farming: A Review. *Agricultural Systems*, 153, pp. 69–80. doi: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023> WUR+2edepot.wur.nl+2Scribd+210