

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-106-117>

УДК 339.9:005.21:664

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: РОЛЬ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Швец Н.В., Касаткіна М.В., Варення О.Г.

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS IN THE FOOD INDUSTRY: THE ROLE OF INTERNATIONALISATION

Shvets N.V., Kasatkina M.V., Varennia O.G.

У статті досліджено інтернаціоналізацію як компонент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах воєнної та регуляторної невизначеності. Обґрунтовано, що вихід на зовнішні ринки не є універсальним джерелом зростання конкурентоспроможності, а його ефекти мають контекстно залежний і асиметричний характер.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкості та адаптації українських підприємств харчової промисловості до зовнішніх шоків, зокрема воєнних ризиків, логістичних обмежень і змін торговельного режиму з Європейським Союзом.

Методологічну основу дослідження становлять аналіз галузевої статистики харчової промисловості, порівняльний якісний кейс-аналіз українських підприємств різного масштабу та зіставлення класичних і сучасних теоретичних підходів до інтернаціоналізації. Інформаційну базу сформовано на основі офіційних статистичних даних, відкритих публікацій, матеріалів компанії і ділових медіа.

За результатами дослідження виявлено асиметричні ефекти інтернаціоналізації для конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Для малих підприємств інтернаціоналізація переважно виконує адаптаційну функцію, для підприємств середнього масштабу формує селективно-підсилювальний (кумулятивний) ефект, тоді як для великих інтегрованих компаній, у яких інтернаціоналізація інституціоналізована в системі стратегічного управління, вона зумовлює структурно-трансформаційний ефект. Показано, що практика інтернаціоналізації українських підприємств загалом відповідає сучасним науковим підходам, згідно з якими зв'язок між

інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю не є автоматично позитивним, а визначається конфігурацією управлінських рішень, ресурсною базою та рівнем розвитку динамічних здатностей.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для обґрунтування стратегічних рішень щодо інтернаціоналізації підприємств харчової промисловості з урахуванням масштабу бізнесу та умов євроінтеграції України.

Ключові слова: *інтернаціоналізація, конкурентоспроможність, стратегічне управління, харчова промисловість, динамічні здатності, експорт.*

Вступ. В умовах глобальної політичної й економічної нестабільності, структурної трансформації світових ринків та загострення екологічних проблем питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості набуває особливої актуальності. Для України ця проблема має важливий стратегічний вимір, оскільки харчова промисловість як складова агропромислового комплексу відіграє одну з ключових ролей у формуванні експортного потенціалу, забезпеченні валютних надходжень і продовольчої безпеки як у воєнний, так і післявоєнний період. За таких обставин здатність підприємств галузі зберігати і розвивати конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках стає одним із визначальних чинників довгострокового економічного відновлення.

Емпіричні дослідження останніх років засвідчують зростання інтересу українських підприємств до виходу на зовнішні ринки як способу компенсації втрат внутрішнього попиту, диверсифікації ризиків і забезпечення подальшого розвитку. Водночас інтернаціоналізація бізнесу не може розглядатися як універсальний інструмент підвищення конкурентоспроможності без урахування істотних відмінностей між підприємствами за масштабами діяльності, сферою функціонування, ресурсним забезпеченням і рівнем управлінської зрілості. Ігнорування цих відмінностей створює ризик формування спрощених управлінських рішень і некоректних практичних рекомендацій, особливо для малого і середнього бізнесу.

У цьому контексті постає проблема наукового обґрунтування ролі інтернаціоналізації в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. З одного боку, міжнародна експансія потребує наявності сформованих конкурентних переваг і значних управлінських ресурсів; з іншого – вона може виступати інструментом подальшого розвитку лише для підприємств, здатних інтегруватися у міжнародні ланцюги створення вартості та підтримувати складні бізнес-моделі. Особливої уваги в цьому зв'язку потребує аналіз досвіду бізнесу, стратегічна інтернаціоналізація якого демонструє принципово різний рівень економічного та управлінського потенціалу.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглибленого аналізу стратегічних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі харчової промисловості та критичного осмислення інтернаціоналізації не як універсального рішення, а як стратегічного напрямку розвитку, ефективність якого залежить від динамічних здатностей підприємства та зовнішніх умов його функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У вітчизняній науковій літературі проблематика розвитку харчової промисловості України посідає помітне місце, що зумовлено її роллю в агропродовольчій системі, забезпеченні внутрішнього ринку та формуванні експортного потенціалу. Значна частина досліджень присвячена аналізу сучасного стану галузі, динаміки виробництва, структурних зрушень, інноваційно-інвестиційної активності та перспектив розвитку в умовах економічної нестабільності й зовнішніх викликів.

Так, у роботах [1-7] харчова промисловість розглядається переважно на галузевому рівні, а конкурентоспроможність трактується як узагальнений результат впливу макро- та мезоекономічних чинників – зокрема рівня технологічного оновлення, інноваційної активності, відповідності міжнародним стандартам якості та безпечності продукції. Для підвищення конкурентоспроможності галузі автори публікацій [6; 7] наголошують на необхідності інноваційної модернізації харчового виробництва, переходу на вищі технологічні рівні, впровадження цифрових і біотехнологій, а також підвищення адаптивності до умов невизначеності. Науковці формують стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості переважно на рівні державної політики, не аналізуючи ресурсний та управлінський потенціали її реалізації на рівні суб'єктів господарювання.

Окрема група досліджень, зокрема [3-5], включають ретроспективний аналіз розвитку харчової промисловості, у межах якого простежуються еволюція моделей державного регулювання, зміни зовнішньоекономічної орієнтації галузі та наслідки структурних трансформацій для її функціонування. Такі роботи є важливими для розуміння історично зумовлених обмежень і передумов розвитку харчової промисловості, проте вони також зосереджуються на загальних галузевих аспектах і не розкривають логіки формування конкурентних переваг на рівні окремих підприємств.

Поряд із галузевими дослідженнями у наукових публікаціях представлені підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, що ґрунтуються на аналізі окремих функціональних сфер їхньої діяльності. У роботах [8; 9] увага приділяється розвитку збутової діяльності, маркетингових інструментів, логістики, управління якістю та впровадженню систем безпечності харчових продуктів. Конкурентоспроможність підприємств у цьому контексті пов'язується з ефективністю використання ресурсів і здатністю адаптуватися до вимог міжнародних ринків. Водночас ці дослідження мають фрагментарний характер і, як правило, не формують цілісного уявлення про конкурентоспроможність як результат комплексних стратегічних управлінських рішень.

Суттєвим обмеженням більшості наявних публікацій є те, що інтернаціоналізація

підприємств харчової промисловості розглядається переважно як форма зовнішньоекономічної діяльності або як напрям розширення збуту, а не як складова стратегічного управління конкурентоспроможністю. Крім того, у дослідженнях недостатньо уваги приділяється диференціації підприємств за масштабами діяльності, рівнем ресурсного забезпечення та управлінської зрілості. Малі, середні та великі підприємства часто аналізуються як однорідна сукупність, що ускладнює виявлення асиметрії можливостей і результатів інтернаціоналізації.

Проведений аналіз публікацій також засвідчує відсутність системних кейс-досліджень, присвячених компаніям харчової промисловості різних масштабів і сфер діяльності, які реалізують багатоманітні бізнес-моделі та інтегруються в міжнародні ланцюги створення вартості. Така прогалина обмежує можливості поглибленого розуміння стратегічних механізмів формування конкурентоспроможності в галузі.

Отже, попри наявність певного масиву досліджень, присвячених харчовій промисловості України, питання інтернаціоналізації як складової стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств галузі, а також нерівномірності її ефектів для підприємств різного масштабу залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, орієнтованих на поглиблений аналіз стратегічних управлінських рішень суб'єктів харчової промисловості.

Метою статті є дослідження інтернаціоналізації як компоненти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України на основі кейс-аналізу українських компаній.

Викладення основного матеріалу дослідження. Харчова промисловість є однією з ключових галузей національної економіки України, що виконує системоутворюючу функцію у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні валової доданої вартості та підтриманні соціально-економічної стабільності. Її значення зумовлюється тісними міжгалузевими зв'язками з сільським господарством, торгівлею, логістикою та іншими сегментами переробної промисловості, а також орієнтацією на виробництво

агропродукції з відносно високою доданою вартістю

Відповідно до національного класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) виробництво харчових продуктів (саме на цьому сегменті зосереджено дослідження) належить до переробної промисловості (розділ 10 КВЕД) і охоплює широкий спектр підгалузей – від м'ясопереробної, молочної та олійно-жирової до борошномельно-круп'яної, кондитерської та виробництва готових харчових продуктів. Така диверсифікація галузі зумовлює різний рівень концентрації, технологічної складності та експортної орієнтації окремих сегментів галузі.

У структурі переробної промисловості України харчова галузь традиційно посідає провідні позиції. У довоєнний період (до 2014 р.) її частка в загальному обсязі реалізованої промислової продукції коливалася в межах 20-24 %, забезпечуючи чверть доданої вартості сектору переробки. Це свідчить про стійкий попит на продукцію галузі та її стратегічну значущість для економіки країни. Навіть в умовах воєнних та економічних потрясінь харчова промисловість продемонструвала відносну стійкість та адаптивність.

Результати аналізу динаміки основних економічних показників галузі за 2019-2024 рр. (табл. 1) свідчать про позитивні тенденції, що сформувалися ще до початку повномасштабних воєнних дій та відновилися у 2023-2024 рр. Попри логістичні складнощі, руйнування інфраструктури та загальноукраїнське скорочення зовнішньої торгівлі, харчова промисловість помітно наростила обсяги продукції та збільшила експортні надходження. Посилення ролі харчової промисловості в структурі національної економіки України у період повномасштабної війни стало результатом суттєвих структурних зрушень у бік секторів із відносно стабільним внутрішнім і зовнішнім попитом, що компенсувало скорочення виробництва у більш вразливих сегментах промисловості.

Зовнішньоекономічний вимір розвитку харчової промисловості також зазнав істотних трансформацій. Після порушення традиційних експортних маршрутів і логістичних каналів у перший рік війни галузь продемонструвала здатність до відновлення експортної активності та поступового нарощування присутності на зовнішніх ринках.

Таблиця 1

Динаміка основних показників харчової промисловості України

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості, млрд грн	571,9	627,5	769,9	697,2	820,3	996,9
Частка харчової промисловості у загальному обсязі переробної промисловості, %	27,5	29,2	26,5	35,3	33,7	32,1
Експорт продукції харчової промисловості, млрд дол. США	1,09	1,12	1,3	1,1	1,5	1,9
Частка ЄС у експорті харчової продукції, %	34,7	40,7	37,0	53,2	64,1	52,6

Примітки: не враховано напої та тютюнові вироби.

Джерело: побудовано авторами за даними Держстату [10].



Рис. 1. Динаміка структури експорту харчової продукції України

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними Держстату [10].

Особливо показовим є зростання частки країн ЄС у структурі експорту харчової продукції, чому суттєво сприяло запровадження Європейським Союзом комплексу надзвичайних підтримуючих заходів у відповідь на повномасштабну агресію проти України. Ключову роль відіграли тимчасове скасування мит і тарифних квот на українську агропродовольчу продукцію [11] та створення альтернативних логістичних маршрутів у межах «шляхів солідарності» [12]. Європейська підтримка фактично створила умови поглиблення режиму вільної торгівлі, що забезпечило розширений і спрощений доступ українських виробників до внутрішнього ринку ЄС.

Аналіз структури експорту показує, що на тлі зростання його абсолютного обсягу, впродовж 2022-2024 рр. відбулися помітні зміни у співвідношенні експортних товарних груп (рис. 1).

Зросла частка групи «Цукор і кондитерські вироби», що відображає здатність відповідного сегмента оперативно адаптуватися до логістичних обмежень і переорієнтуватися на нові ринки збуту. Водночас скоротилася частка готових продуктів із зерна, які у довоєнний період відігравали домінуючу роль у структурі експорту. Така динаміка зумовлена порушенням ланцюгів постачання, зміною географії збуту та переорієнтацією зернової продукції на альтернативні канали реалізації.

Сегменти переробки овочів і різних харчових продуктів характеризуються нестабільною експортною динамікою, що свідчить про вразливість їхніх позицій на зовнішніх ринках. Натомість м'ясна та рибна продукція демонструє помірне зростання експортної активності, однак і надалі залишається аутсайдером у структурі харчового експорту, що пояснюється високими бар'єрами доступу, насамперед ветеринарними та іншими регуляторними вимогами.

Загалом структурні зрушення в експорті харчової промисловості свідчать про формування прагматично-адаптивної галузевої моделі, у межах якої пріоритет надається продуктам із відносно нижчими бар'єрами входу на зовнішні ринки та коротшими ланцюгами створення вартості. Така модель, з одного боку, сприяла підвищенню короткострокової експортної стійкості галузі, але з іншого – є ненадійною у довгостроковій перспективі через високі ризики втрати конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку.

Такі ризики суттєво посилюються в умовах зміни торговельних відносин між Україною та Європейським Союзом. З червня 2025 р. ЄС відновив режим торгівлі, що діяв до повномасштабного вторгнення РФ у 2022 р., унаслідок чого спрощений доступ українських агропродовольчих товарів на європейський ринок поступово замінюється оновленим порядком Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між ЄС та Україною (Deep and Comprehensive Free Trade Area, DCFTA). У межах DCFTA передбачається відновлення тарифних квот і захисних механізмів, а також посилення вимог до дотримання технічних, санітарних і фітосанітарних стандартів [13]. Запровадження цього порядку робить доступ до ринку ЄС більш вибіркоким і ресурсомістким, що підвищує бар'єри інтернаціоналізації українських виробників харчових продуктів.

Крім того, діяльність підприємств галузі супроводжується низкою загальних системних викликів. До них належать нестабільність макроекономічного середовища, зростання цін на сировину та енергоносії, високі логістичні ризики, посилення регуляторного навантаження, а також загострення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Сукупна дія цих чинників істотно ускладнює функціонування підприємств і підвищує вимоги до системи управління їхньою конкурентоспроможністю та здатності до подальшої інтернаціоналізації.

У цих умовах постає необхідність уточнення ролі міжнародної експансії як напряму формування, підтримки та оновлення конкурентних переваг підприємств харчової промисловості. Відтак потрібно концептуально обґрунтувати взаємозв'язок між інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю з урахуванням стратегічних, ресурсних, організаційних і мережевих чинників, що визначають здатність

підприємств ефективно функціонувати у багаторинковому середовищі.

У класичних підходах до інтернаціоналізації підприємств розглядається як поступовий процес нарощування міжнародної присутності, що ґрунтується на накопиченні знань і досвіду та зниженні невизначеності зовнішніх ринків. Так, етапна модель Й. Йохансона та Я. Вальне [14] пояснює міжнародну експансію через послідовний перехід від простіших до складніших форм діяльності за кордоном, а її подальший розвиток акцентує увагу на включеності підприємства у міжорганізаційні мережі як ключовій умові успішної інтернаціоналізації [15]. Водночас еkleктична парадигма Дж. Даннінга [16] інтерпретує вихід на зовнішні ринки як стратегічний вибір, що базується на наявності унікальних активів, привабливих локаційних умов і доцільності внутрішнього контролю операцій.

Подальші дослідження [17; 18] суттєво розширюють цю логіку, розглядаючи інтернаціоналізацію як складову стратегічного управління конкурентоспроможністю. У центрі уваги перебувають ресурси, знання та динамічні здатності підприємств, які визначають їхню можливість адаптуватися до багаторинкового середовища та підтримувати конкурентні переваги.

Останні наукові публікації підкреслюють, що зв'язок між інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю підприємств є контекстно залежним, а не автоматично позитивним. Зокрема, дослідження інтернаціоналізації МСП, проведене закордонними вченими [19], доводить ключову роль знань, внутрішніх ресурсів та інституційної підтримки для успішного виходу на зовнішні ринки та збереження конкурентних позицій у різних країнах і галузях. Паралельно низка робіт [20; 21] демонструє, що динамічні здатності підприємств, такі як управлінські компетенції, здатність до ре-конфігурації ресурсів і управління ризиками, стимулюють як ступінь інтернаціоналізації, так і її позитивний вплив на результати діяльності, однак лише за певних поєднань ресурсів і стратегій. Науковці [22] також підкреслюють важливість мережевих зв'язків і міжфірмової співпраці, які знижують бар'єри доступу на зовнішні ринки та сприяють формуванню більш стійких конкурентних переваг у контексті міжнародної експансії.

Отже, сучасні дослідження не заперечують класичні концепції інтернаціоналізації, а

розширюють їх у частині стратегічного управління конкурентоспроможністю, зміщуючи акцент з лінійного планування міжнародної експансії на управління динамічними здатностями, мережевими позиціями та партнерськими взаємодіями в умовах контекстних обмежень, у яких діють підприємства. Саме така логіка є релевантною для подальшого аналізу інтернаціоналізації українських компаній харчової промисловості.

У межах нашого дослідження інтернаціоналізація розглядається як компонент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості, що дає змогу виявити специфіку її реалізації залежно від ресурсних можливостей та конфігурації управлінських рішень суб'єктів підприємницької діяльності. Відповідно, аналітичний фокус зміщується з кількісних параметрів експорту на якісні стратегічні результати інтернаціоналізації для бізнес-моделей підприємств.

Методологічно дослідження ґрунтується на порівняльному якісному кейс-аналізі, побудованому за принципом контингентності. Кожен кейс розглядається не як репрезентативний для всієї галузі, а як приклад специфічної конфігурації стратегічного управління конкурентоспроможністю через інтернаціоналізацію, що формується під впливом розміру підприємства, підгалузевої

спеціалізації, ресурсних можливостей та інституційних обмежень. Інформаційну базу аналізу становлять відкриті джерела, зокрема публікації Forbes Ukraine, офіційні вебсайти компаній [23; 24], професійні профілі у LinkedIn, публічні комунікації у Facebook, а також інші інтернет-ресурси, що дозволяють реконструювати еволюцію експортної діяльності та управлінських рішень підприємств.

Узагальнені результати порівняльного кейс-аналізу подано в табл. 2, яка систематизує ключові відмінності між трьома підприємствами, обраними для аналізу.

Перший кейс представлений малим нішевим підприємством ПП «Будьмо здорові», що спеціалізується на виробництві хлібобулочних і кондитерських виробів для споживачів з особливими харчовими потребами. На внутрішньому ринку підприємство займає вузьку нішу, а експорт до 2022 р. не був інтегрованою складовою його бізнес-моделі. Фактичний вихід на зовнішні ринки відбувся після початку повномасштабної війни та мав переважно реактивний характер. Водночас можливість інтернаціоналізації була зумовлена раніше сформованими проактивними елементами стратегічного управління, а саме інвестиціями у міжнародну сертифікацію та дотримання стандартів харчової безпеки.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика стратегічних підходів до інтернаціоналізації підприємств харчової промисловості

Критерій	ПП «Будьмо здорові»	ТОВ «Дельта-Фуд»	ПрАТ «МХП»
Розмір; підгалузь	Мале підприємство; нішеве виробництво хлібобулочної та кондитерської продукції	Середнє підприємство; соусна та олійно-жирова підгалузь	Велика вертикально інтегрована компанія; м'ясопереробна та птахівнича підгалузь
Роль експорту	Допоміжна	Стратегічно важлива	Стратегічно ключова
Домінантна модель інтернаціоналізації	Нішева, точкова	Мережева з елементами брендингу	Багатоканальна, інституціоналізована
Характер управління	Реактивний з елементами проактивної підготовки	Проактивно-адаптивний	Проактивний, довгостроковий
Динамічні здатності	Забезпечення регуляторної відповідності	Масштабування та адаптація бізнес-процесів	Управління ланцюгами створення вартості
Залежність від партнерів	Висока	Середня	Низька
Тип ефекту інтернаціоналізації	Адаптаційний	Селективно-підсилювальний	Структурно-трансформаційний

Джерело: розроблено авторами.

У цьому випадку інтернаціоналізація породжує адаптаційний ефект для конкурентоспроможності підприємства. Йдеться не про масштабне розширення діяльності, а про підвищення стійкості бізнес-моделі в умовах звуження внутрішнього ринку. Конкурентні переваги формуються передусім через продуктову унікальність та відповідність регуляторним вимогам, водночас висока залежність від партнерів і логістичних каналів істотно обмежує стратегічну автономію підприємства.

Другий кейс – ТОВ «Дельта-Фуд» – репрезентує підприємство середнього масштабу, що працює у сегменті соусної та олійно-жирової продукції і поєднує її виробництво під торговими марками торговельних мереж (private label, PL) із розвитком власного бренду. Компанія має стійкі позиції на внутрішньому ринку, а експортна діяльність, також розпочата у 2022 р., набула системного характеру та була інституціоналізована через участь у міжнародних виставках, формування присутності в ЄС і диверсифікацію географії збуту.

Для ТОВ «Дельта-Фуд» інтернаціоналізація виступає інструментом селективного підсилення конкурентних переваг. Вона не трансформує бізнес-модель радикально, проте забезпечує кумулятивний ефект через нарощування управлінських компетенцій, підвищення стандартів якості та розширення мережевих можливостей. Поєднання мережевої логіки PL із розвитком власного бренду підприємства дозволяє зменшувати ризики виходу на нові ринки, водночас зберігаючи певну залежність від ключових партнерів, що також обмежує стратегічну автономію компанії.

Перші два кейси загалом підтверджують результати попереднього дослідження авторів [25], присвяченого інтернаціоналізації різногалузевих малих і середніх підприємств. Отримані результати засвідчують, що для МСП вихід на зовнішні ринки має переважно обмежений і вибірковий характер. Інтернаціоналізація таких підприємств здебільшого реалізується у формі епізодичного експорту, орієнтованого на окремі ринки або торговельні канали, і рідко супроводжується глибокою інтеграцією у міжнародні ланцюги створення вартості. Основними стримувальними чинниками виступають дефіцит фінансових ресурсів, обмежені можливості інвестування у сертифікацію та

адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків, а також нестача управлінських компетенцій для реалізації складних міжнародних стратегій.

Емпіричні результати також свідчать, що для МСП інтернаціоналізація часто не забезпечує стійкого зростання конкурентоспроможності, а в окремих випадках може навіть посилювати ризики діяльності. Зростання витрат, пов'язаних із логістикою, валютними коливаннями та регуляторними бар'єрами, не завжди компенсується розширенням обсягів збуту або підвищенням рентабельності. За таких умов інтернаціоналізація радше набуває характеру вимушеної адаптаційної стратегії, ніж усвідомленого інструменту довгострокового розвитку.

Третім об'єктом кейс-аналізу обрано ПрАТ «МХП», яке позиціонується як велика інтегрована компанія агропромислового комплексу України. Компанія поєднує аграрне виробництво, глибоку переробку, дистрибуцію та роздрібні формати збуту, а також має значний досвід системної інтернаціоналізації. На відміну від малих і середніх підприємств харчової промисловості, для яких вихід на зовнішні ринки здебільшого обмежується експортними операціями, «МХП» реалізує багатовимірну міжнародну стратегію, що охоплює виробничу експансію, злиття та поглинання, інтеграцію у міжнародні ланцюги створення вартості та адаптацію бізнес-моделі до вимог різних регіональних ринків. Поряд з експортом продукції компанія активно використовує механізми прямих інвестицій, створення спільних підприємств, а також злиття та поглинання (mergers and acquisitions, M&A) для закріплення позицій на міжнародних ринках. Водночас вона диверсифікує географію присутності, розвиває логістичну інфраструктуру та посилює контроль над ланцюгами створення вартості.

Інтернаціоналізація «МХП», інтегрована у систему стратегічного управління, зумовлює структурно-трансформаційний ефект конкурентоспроможності компанії. Узагальнену логіку формування цього ефекту наведено на рис. 2.

Представлена модель ілюструє поетапне формування конкурентних переваг «МХП» через інтернаціоналізацію, відображаючи фактичну логіку стратегічного управління компанії, що спирається на нарощування ресурсної бази, вертикальну інтеграцію та поглиблення переробки. Саме така

послідовність створює передумови для масштабування брендингу й подальшої виробничої експансії на міжнародні ринки, перетворюючи інтернаціоналізацію на стійкий елемент стратегічного управління конкурентоспроможністю.



Рис. 2. Формування конкурентних переваг через інтернаціоналізацію як компонент стратегічного управління ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено авторами.

Компанія не розглядає міжнародну експансію як самодостатню мету або лише як спосіб диверсифікації збуту. Вона виступає похідною від формування конкурентних переваг, заснованих на вертикальній інтеграції, масштабі діяльності, інвестиціях у технології та розвитку продуктів із високою доданою вартістю. Такий підхід відповідає логіці стратегічного управління, за якої інтернаціоналізація є наслідком досягнутого рівня конкурентоспроможності, а не первинним інструментом її формування. Відповідна конфігурація стратегування зумовлює низьку залежність від окремих партнерів та інституціоналізацію високого рівня управління, що сприяє довгостроковій стійкості компанії на міжнародних ринках.

Отже, проведений кейс-аналіз підтверджує, що інтернаціоналізація українських підприємств харчової промисловості породжує асиметричні ефекти для конкурентоспроможності – від адаптаційних і кумулятивних до структурно-трансформаційних. Характер і масштаб цих ефектів визначаються конфігурацією стратегічного управління, рівнем розвитку динамічних здатностей та позиціями підприємств у ланцюгах створення вартості.

Висновки та рекомендації.

Проведене дослідження підтверджує, що інтернаціоналізація підприємств харчової промисловості України в умовах воєнної та регуляторної невизначеності не є універсальним джерелом зростання конкурентоспроможності, а виступає контекстно залежним компонентом стратегічного управління. Аналіз галузевої статистики засвідчив відносну стійкість харчової промисловості та зростання експортної орієнтації у 2023-2024 рр., водночас виявив домінування прагматично-адаптивної моделі експорту, що обмежує довгостроковий потенціал формування конкурентних переваг, особливо в умовах поступового відновлення жорсткіших правил торгівлі з ЄС у межах DCFTA.

Зіставлення класичних і сучасних теоретичних підходів до інтернаціоналізації з емпіричними результатами кейс-аналізу засвідчило їхню часткову відповідність практиці українських підприємств харчової промисловості. Етапна модель інтернаціоналізації адекватно пояснює поведінку малих і середніх підприємств, для яких вихід на зовнішні ринки має обмежений, поступовий і переважно експортно орієнтований характер. У свою чергу еkleктична парадигма, а також підходи, що акцентують динамічні здатності, мережеві позиції та контроль над ланцюгами створення вартості, краще узгоджуються з досвідом великої інтегрованої компанії, для якої інтернаціоналізація є наслідком досягнутого рівня конкурентоспроможності, а не первинним інструментом її формування.

Отримані результати свідчать, що практика інтернаціоналізації українських підприємств загалом відповідає сучасним науковим уявленням та існуючим практикам, згідно з якими зв'язок між інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю є контекстно залежним, а не автоматично позитивним. Водночас в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень і регуляторної асиметрії ця відповідність має фрагментарний характер. Для значної частини малих і середніх підприємств інтернаціоналізація залишається переважно інструментом адаптації до зовнішніх шоків, тоді як повна реалізація сучасних підходів, орієнтованих на розвиток динамічних здатностей і стратегічний контроль над створенням вартості, притаманна передусім великим компаніям.

Результати кейс-аналізу підтвердили наявність асиметричних ефектів інтернаціоналізації для конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Для малих підприємств інтернаціоналізація здебільшого виконує адаптаційну функцію, забезпечуючи підтримку життєздатності бізнес-моделі без істотної трансформації конкурентних позицій. Для підприємств середнього масштабу вона формує селективно-підсилювальний (кумулятивний) ефект, що проявляється у поступовому нарощуванні управлінських компетенцій, стандартизації процесів і розширенні мережевих можливостей. Для великих компаній інтернаціоналізація, інтегрована у систему стратегічного управління, зумовлює структурно-трансформаційний ефект, змінюючи логіку формування конкурентних переваг і забезпечуючи довгострокову стійкість на міжнародних ринках.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективність інтернаціоналізації як компоненти стратегічного управління конкурентоспроможністю визначається не масштабом експортної діяльності як такої, а конфігурацією управлінських рішень, ресурсною базою та рівнем розвитку динамічних здатностей підприємств. Звідси впливають такі узагальнені рекомендації: для малих і середніх підприємств доцільним є поетапне посилення внутрішніх компетенцій, інвестиції у сертифікацію, управління якістю та мережеву інтеграцію перед масштабуванням міжнародної присутності; для великих компаній – подальша інституціоналізація інтернаціоналізації як елемента стратегічного управління конкурентоспроможністю з акцентом на контроль над ланцюгами створення вартості та розвиток продуктів із високою доданою вартістю.

Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісній оцінці відповідності між типами стратегічного управління інтернаціоналізацією та показниками конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, а також на аналізі впливу внутрішніх та зовнішніх викликів на трансформацію стратегій міжнародної експансії українських виробників у середньо- та довгостроковій перспективі.

Література

1. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.66>.
2. Хомюк Н. Л., Солтис О. М. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>.
3. Гринчуцький В. І., Блащак Б. Я. Харчова промисловість України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10. С. 51–60.
4. Хрип'юк В. І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 77–85.
5. Міненко М. А., Міненко Л. М. Історичний шанс для України: реалії та перспективи національної харчової індустрії. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.4>.
6. Коваленко, О. В. Ефективність інвестицій в інноваційну модернізацію харчової промисловості для сприяння сталому розвитку України. *Продовольчі ресурси*. 2024. № 12 (23). С. 264–278. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-23-29>.
7. Розвиток харчової індустрії України в умовах надзвичайних викликів: вектори, потенціал та перспективи / за заг. ред. О. В. Коваленко. Київ: «Депоніс плюс», 2024. 328 с.
8. Харчова промисловість України: аспекти воєнного часу/ В. М. Івченко, О. С. Зірнзак, А. Л. Солошонок, О. М. Полонська. Київ : НДІ «Укragenпрому продуктивність», 2024. 55 с.
9. Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.150>.
10. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. European Commission. Regulation (EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/870/oj>.
12. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures – May 2025. – Brussels, 24 June 2025 [Electronic resource]. URL: <https://transport.ec.europa.eu/news->

- events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24_en.
13. Taran S. EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agreement [Electronic resource]. Brussels : European Policy Centre, Aug. 18, 2025. URL: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/>
 14. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8, No. 1. P. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
 15. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40, No. 9. P. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
 16. Dunning J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. 1980. Vol. 11, No. 1. P. 9–31. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>.
 17. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fa11%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fa11%202022/Barney%20(1991).pdf).
 18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
 19. Sannegadu R., Batra B., Mehta K. Internationalization of SMEs: A systematic literature review and future research directions. *International Journal of Business and Emerging Markets*. 2023. Vol. 15, No. 4. P. 428–454. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2023.134079>.
 20. Fredrich V., Gudergan, S., Bouncken, R.B. Dynamic capabilities, internationalization and growth of small- and medium-sized enterprises: the roles of research and development intensity and collaborative intensity. *Manag Int Rev* 62. 2022. P. 611–642. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00480-3>.
 21. Shen T., Badulescu A. Managerial capabilities and the internationalization process of small and medium enterprises: the sustainable role of risk and resource management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 15. 6943. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156943>.
 22. Guimarães L. G. A., Blanchet P., Cimon Y. Collaboration among small and medium-sized enterprises as part of internationalization: a systematic review. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 4. 153. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>.
 23. Дельта Фуд : офіційний сайт компанії. URL: <https://delta-food.ua>.
 24. МХП : офіційний сайт компанії. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
 25. Швець Н. В., Варення О. Г. Інтернаціоналізація українських підприємств: емпіричний аналіз воєнного періоду. Збірник наукових праць за матеріалами VIII міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2025 року, м. Київ). [Електронне видання]. Київ: СНУ ім. В. Даля. 2025. С. 153-159.

References

1. Rymar O. H., Mazurkevych I. O. Problemy ta perspektyvy rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 3. S. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.66>.
2. Khomiuk N. L., Soltys O. M. Kharchova promyslovist v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku na zasadakh stalosti ta inkluzyvnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2023. № 1 (46). S. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>.
3. Hrynychutskyi V. I., Blashchak B. Ya. Kharchova promyslovist Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku. *Innovatsiina ekonomika*. 2018. № 9–10. S. 51–60.
4. Khrypiuk V. I. Kharchova promyslovist Ukrainy: retrospektyvnyi analiz ta suchasni problemy rozvytku. *Ekonomika APK*. 2018. № 9. S. 77–85.
5. Minenko M. A., Minenko L. M. Istorychnyi shans dlia Ukrainy: realii ta perspektyvy natsionalnoi kharchovoi industrii. *Ekonomika ta derzhava*. 2022. № 5. S. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.4>.
6. Kovalenko, O. V. Efektyvnist investytsii v innovatsiinu modernizatsiiu kharchovoi promyslovosti dlia spriyannia stalomu rozvytku Ukrainy. *Prodovolchi resursy*. 2024. № 12 (23). S. 264–278. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-23-29>.
7. Rozvytok kharchovoi industrii Ukrainy v umovakh nadzvychainykh vyklykiv: vektory, potentsial ta perspektyvy / za zah. red. O. V. Kovalenko. Kyiv: «Deponis plus», 2024. 328 s.
8. Kharchova promyslovist Ukrainy: aspekty voiennoho chasu/ V. M. Ivchenko, O. S. Zirnzak, A. L. Soloshonok, O. M. Polonska. Kyiv : NDI «Ukrainprom produktyvnist», 2024. 55 s.
9. Kara N. I., Zynych L. V. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti zbutovoi diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy*

- stanovlennia ta problemy rozvytku. 2023. № 1 (9). S. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.150>.
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ekonomichna statystyka. Diiialnist pidprijemstv. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
 11. European Commission. Regulation (EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/870/oj>.
 12. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures – May 2025. – Brussels, 24 June 2025 [Electronic resource]. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24_en.
 13. Taran S. EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agreement [Electronic resource]. Brussels : European Policy Centre, Aug. 18, 2025. URL: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/>
 14. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8, No. 1. P. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
 15. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40, No. 9. P. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
 16. Dunning J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. 1980. Vol. 11, No. 1. P. 9–31. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>.
 17. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fa11%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fa11%202022/Barney%20(1991).pdf).
 18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
 19. Sannegadu R., Batra B., Mehta K. Internationalization of SMEs: A systematic literature review and future research directions. *International Journal of Business and Emerging Markets*. 2023. Vol. 15, No. 4. R. 428–454. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2023.134079>.
 20. Fredrich V., Gudergan, S., Bouncken, R.B. Dynamic capabilities, internationalization and growth of small- and medium-sized enterprises: the roles of research and development intensity and collaborative intensity. *Manag Int Rev* 62. 2022. P. 611–642. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00480-3>.
 21. Shen T., Badulescu A. Managerial capabilities and the internationalization process of small and medium enterprises: the sustainable role of risk and resource management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 15. 6943. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156943>.
 22. Guimarães L. G. A., Blanchet P., Cimon Y. Collaboration among small and medium-sized enterprises as part of internationalization: a systematic review. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 4. 153. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>.
 23. Delta Fud : ofitsiyni sait kompanii. URL: <https://delta-food.ua>.
 24. MKhP : ofitsiyni sait kompanii. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
 25. Shvets N. V., Varennia O. H. Internatsionalizatsiia ukraïnskykh pidprijemstv: empyrychnyi analiz voïennoho periodu. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy VIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia rozvytku rehionu» (30 kvitnia 2025 roku, m. Kyiv)*. [Elektronne vydannia]. Kyiv: SNU im. V. Dalia. 2025. S. 153-159.

Shvets N.V., Kasatkina M.V., Varennia O.G. Strategic management of competitiveness in the food industry: the role of internationalisation

The article examines internationalisation as a component of strategic competitiveness management in Ukrainian food industry enterprises under conditions of military and regulatory uncertainty. It is substantiated that entering foreign markets is not a universal source of competitiveness growth, while the effects of internationalisation are context-dependent and asymmetric.

The relevance of the study is determined by the need to ensure resilience and adaptation of Ukrainian food industry enterprises to external shocks, including war-related risks, logistical constraints, and changes in the trade regime with the European Union.

The methodological framework of the study is based on the analysis of food industry statistics, a comparative qualitative case analysis of Ukrainian enterprises of different sizes, and a comparison of classical and contemporary theoretical approaches to internationalisation. The information base includes official statistical data, open-source publications, corporate materials, and business media.

The results reveal asymmetric effects of internationalisation on the competitiveness of food

industry enterprises. For small enterprises, internationalisation primarily performs an adaptive function; for medium-sized enterprises, it generates a selective-enhancing (cumulative) effect; while for large companies, where internationalisation is institutionalised within the strategic management system, it leads to a structural-transformational effect. It is shown that the internationalisation practices of Ukrainian enterprises generally align with contemporary academic perspectives, according to which the relationship between internationalisation and competitiveness is not automatically positive but depends on the configuration of managerial decisions, the resource base, and the level of development of dynamic capabilities.

The practical value of the findings lies in their applicability to substantiating strategic internationalisation decisions in the food industry, taking into account firm size and the conditions of Ukraine's European integration.

Keywords: *internationalization; competitiveness; strategic management; food industry; dynamic capabilities; exports; European Union.*

Швець Наталія Вячеславівна – к.е.н., доцент, старший науковий співробітник відділу регуляторної політики та розвитку підприємництва Інституту економіки промисловості НАН України; доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, shvets@snu.edu.ua

Касаткіна Марина Володимирівна – старший викладач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, kasatkina@snu.edu.ua

Варення Олексія Геннадійовича – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, ovarennia@gmail.com

Стаття подана 01.11.2025.