

УДК 005.21:339.564:631.11:339.923(477:4-6EU)

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.14>**Кузьменко Сергій Володимирович**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності,Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1122-0140>**Мовчан Андрій Сергійович**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8126-7362>

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Дослідження присвячене управлінню експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств України в умовах євроінтеграції та швидких змін у зовнішньоторговельному середовищі. Актуальність теми пов'язана з необхідністю адаптації українських виробників до нових умов доступу на ринок Європейського Союзу, змін у торговельному регулюванні, логістичних обмежень, посилення міжнародної конкуренції та зростання вимог до якості й безпечності аграрної продукції. Метою статті є оцінювання сучасних тенденцій розвитку аграрного експорту України, узагальнення підходів до управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств та визначення напрямів його подальшого розвитку. У дослідженні використано методи аналізу, порівняння, узагальнення, систематизації та статистичного аналізу, а також системний підхід. Розглянуто сучасні зміни в українському аграрному експорті, зокрема трансформацію географії поставок, вплив логістичних чинників і змін торговельного режиму з ЄС. Показано, що поряд зі збереженням провідної ролі європейського ринку Україна поступово розширює присутність на ринках країн Азії, Африки та Близького Сходу. Водночас повернення тарифних квот для окремих видів агропродовольчої продукції посилює потребу підприємств у більш гнучкому плануванні експортної діяльності та диверсифікації ринків збуту. У роботі узагальнено п'ять взаємопов'язаних підходів до управління експортним потенціалом: стратегічний, адаптивний, маркетинговий, ризик-орієнтований та інноваційний. Їх поєднання дає змогу не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й завчасно готувати підприємства до нових умов конкуренції. Основними напрямками вдосконалення управління визначено розширення географії експорту, розвиток продукції з вищою доданою вартістю, дотримання міжнародних стандартів якості, удосконалення логістики, цифровізацію управлінських процесів та посилення системи управління зовнішньоекономічними ризиками. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання сільськогосподарськими підприємствами для більш ефективної реалізації експортного потенціалу, адаптації до змін міжнародних ринків та зміцнення конкурентних позицій української аграрної продукції.

Ключові слова: експортний потенціал, управління експортним потенціалом, сільськогосподарські підприємства, аграрний експорт, євроінтеграція.

Постановка проблеми. У сучасних умовах європейської інтеграції аграрний сектор України функціонує в середовищі, що характеризується швидкими змінами зовнішньоекономічних умов, оновленням вимог до якості та безпечності продукції, а також необхідністю адаптації до норм і стандартів Європейського Союзу. Для сільськогосподарських підприємств це створює як нові можливості для розширення експорту, так і додаткові виклики, пов'язані з посиленням конкуренції, зміною логістичних маршрутів, дотриманням екологічних вимог і підвищенням ефективності використання ресурсів.

За таких умов особливого значення набуває управління експортним потенціалом підприємств. Його результативність визначає здатність виробників своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зміцнювати свої позиції на європейському ринку та забезпечувати стабільний розвиток експортної діяльності. Водночас сучасні євроінтеграційні процеси потребують удосконалення управлінських підходів, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та ефективне використання наявного потенціалу.

Незважаючи на активний розвиток наукових досліджень у цій сфері, окремі питання управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують подальшого узагальнення сучасні підходи до управління експортною діяльністю, оцінка впливу європейської інтеграції на експортні можливості аграрних підприємств та визначення напрямів удосконалення системи управління з урахуванням сучасних економічних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств України останніми роками привертає значну увагу науковців, що пов'язано зі зміною умов зовнішньої торгівлі, воєнними ризиками, переорієнтацією логістики та посиленням ролі європейського ринку для українських виробників. У наукових працях розглядаються різні сторони цієї проблеми – від оцінювання експортних можливостей підприємств до пошуку шляхів підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до нових умов міжнародної торгівлі.

Коровій В.В., Шкурят М.Є. та Самойлов Є.С. [1] розглядають експортний потенціал агропромислових підприємств України крізь призму економічної та геополітичної нестабільності. Автори звертають увагу на зміни, яких зазнала зовнішньоекономічна діяльність сільськогосподарських підприємств під впливом воєнних і економічних чинників, а також на необхідність пошуку нових можливостей для реалізації експортного потенціалу. Важливе місце у роботі займає питання розвитку переробки та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю, що безпосередньо пов'язано з підвищенням ефективності аграрного експорту.

Сучасний стан аграрного експорту, пов'язані з ним ризики та можливі напрями подальшого розвитку аналізує Вдовиченко О. [2]. У роботі акцентовано увагу на тому, що реалізація експортних можливостей України відбувається в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке постійно створює нові ризики для виробників та експортерів. Автор розглядає необхідність диверсифікації ринків збуту та пошуку нових напрямів розвитку експорту, що набуває особливої актуальності в умовах зміни традиційних торговельних і логістичних зв'язків.

Інший важливий аспект – це інноваційна складова експортного потенціалу, що розкритий у праці Гарбар Ж.В. [3]. Дослідниця пов'язує розвиток експортних можливостей переробних підприємств із впровадженням інновацій та технологічним оновленням виробництва. Такий підхід дає підстави розглядати конкурентоспроможність української аграрної продукції не лише через обсяги її виробництва, а й через здатність підприємств створювати більш якісний та конкурентний продукт, який відповідає вимогам зовнішніх ринків.

Важливе для теми статті питання – зміни у торгівлі аграрною продукцією між Україною та Європейським Союзом розглядає Духницький Б. [4]. Автор аналізує, як війна вплинула на напрямки та структуру аграрної торгівлі, зокрема на переорієнтацію українського експорту на європейський напрям. Особливого значення набувають зміни логістичних маршрутів, які стали одним із визначальних чинників розвитку зовнішньої торгівлі українських аграрних підприємств.

Таким чином, у працях [1-4] розглянуто важливі складові проблеми, з якими сьогодні стикаються українські аграрні підприємства на зовнішніх ринках. Коровій В.В., Шкурят М. Є. та Самойлов Є.С. [1] зосереджують увагу на експортному потенціалі в умовах нестабільності, Вдовиченко О. [2] – на його сучасному стані, ризиках і напрямках розвитку, Гарбар Ж.В. [3] – на ролі інновацій, а Духницький Б. [4] – на змінах аграрної торгівлі з Європейським Союзом в умовах війни. Водночас ці питання переважно розглядаються окремо. Потребує подальшого узагальнення саме управлінський аспект реалізації експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств, коли одночасно потрібно враховувати зміни умов торгівлі з ЄС, логістичні ризики, пошук нових ринків, вимоги до якості продукції та необхідність підвищення її доданої вартості. Відповідно, актуальним є пошук такого підходу до управління експортним потенціалом, який давав би змогу не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й завчасно адаптувати до них діяльність підприємства.

Мета статті. Метою статті є аналіз сучасного стану експорту продукції сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграційних процесів, узагальнення сучасних підходів до управління їх експортним потенціалом та обґрунтування напрямів удосконалення управління експортною діяльністю для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Експортний потенціал аграрних підприємств України формується під впливом виробничих можливостей, кон'юнктури світового ринку, логістичного забезпечення, державної політики та умов доступу до зовнішніх ринків. Водночас його реалізація значною мірою залежить від змін у міжнародному торговельному середовищі, що особливо проявилось в умовах євроінтеграційних процесів [1-3].

Важливо зазначити, що протягом останніх років стан аграрного експорту української продукції до країн Європейського Союзу істотно змінювався. Це пов'язано як із наслідками повномасштабної війни, зміною логістичних маршрутів і переорієнтацією товарних потоків, так і з трансформацією механізмів регулювання торгівлі між Україною та ЄС. У результаті змінювалися не лише обсяги експорту, але й географія поставок, структура товарів та умови доступу української продукції на європейський ринок.

Звертаючись до сучасного стану аграрного експорту України до країн Європейського Союзу, підкреслимо, що його масштаби залишаються значними. За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, у 2025 році експорт аграрної продукції досяг 22,6 млрд дол. США, що становило близько 56% загального українського експорту. Найбільшим торговельним партнером залишається Європейський Союз, хоча його частка поступово скорочується. Якщо у 2024 році на країни ЄС припадало 52,1% аграрного експорту України, то у 2025 році цей показник знизився до 47,5%. Загальний обсяг поставок до Європейського Союзу становив 10,7 млрд дол. США, що на 2,1 млрд дол. менше порівняно з попереднім роком [5].

Водночас скорочення експорту до ЄС супроводжувалося активізацією торгівлі з іншими регіонами світу. Зокрема, у 2025 році поставки аграрної продукції становили:

- країни ЄС – 10,7 млрд дол. США;
- країни Близького Сходу – 4,4 млрд дол. США;
- країни Африки – 2,8 млрд дол. США;
- країни Південно-Східної Азії – 1,7 млрд дол. США.

Серед найбільших окремих ринків збуту залишалися Єгипет, Нідерланди, Італія, Іспанія, Польща та Туреччина. Це свідчить про поступову географічну диверсифікацію українського аграрного експорту, хоча ринок Європейського Союзу й надалі зберігає провідне значення.

Разом із тим статистичні дані попередніх років підтверджують високий рівень інтеграції України до європейського аграрного ринку. За інформацією Європейської комісії, у 2024 році Україна залишалася третім найбільшим постачальником аграрної продукції до Європейського Союзу після Бразилії та Великої Британії. На українську продукцію припадало близько 8% загального аграрного імпорту ЄС, а її вартість досягла 8,6 млрд євро, що на 619 млн євро (8%) перевищило показник попереднього року. Зростання було забезпечене насамперед збільшенням експорту рослинних олій та олійних культур [6].

Про зміни у структурі експорту свідчить і склад основних країн-покупців української агропродовольчої продукції. Якщо у 2020–2021 роках найбільшими імпортерами були Нідерланди, Іспанія, Польща, Німеччина та Італія, то вже у 2022 році лідерами стали Польща (2710 млн дол. США) та Румунія (2557 млн дол. США), тоді як значні обсяги експорту також припадали на Іспанію, Нідерланди, Італію, Угорщину та Болгарію. Такі зміни насамперед були пов'язані з переорієнтацією логістики на сухопутні маршрути після початку повномасштабної війни [4].

Показовими є й довгострокові тенденції розвитку аграрного експорту України до Європейського Союзу. Ще у 2019 році Україна посіла перше місце у світі за темпами приросту експорту аграрної продукції до країн ЄС. У травні того року експорт становив 519 млн євро, що було майже на 50% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. За підсумками червня 2018 – травня 2019 року поставки до ЄС досягли 6,47 млрд євро, забезпечивши Україні третє місце серед найбільших експортерів аграрної продукції на європейський ринок [7].

Важливим чинником зміни сучасної динаміки аграрного експорту стало повернення до квотного режиму торгівлі з Європейським Союзом. Якщо у 2022–2024 роках українські виробники користувалися автономними торговельними преференціями, які передбачали тимчасове скасування мит і тарифних квот, то з червня 2025 року торгівля знову здійснюється відповідно до умов Угоди про асоціацію. Це призвело до відновлення тарифних квот для окремих видів агропродовольчої продукції та звузило можливості безмитного доступу українських виробників до європейського ринку.

Повернення квотного механізму створило додаткові обмеження для експортерів, особливо щодо продукції з високими обсягами поставок до країн ЄС. Водночас підприємства були змушені активніше диверсифікувати географію експорту, переорієнтовуючи частину поставок на ринки Азії, Близького Сходу та Африки. За таких умов управління експортним потенціалом потребує більш гнучких підходів, здатних забезпечити адаптацію підприємств до змін зовнішньоторговельного середовища.

До продукції, на яку найбільше вплинуло повернення тарифних квот, належать:

- цукор;
- м'ясо птиці;
- мед;

- пшениця та продукти її переробки;
- молочна продукція;
- овес;
- окремі інші види агропродовольчої продукції [8; 9].

Узагальнення наведених даних дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі динаміка аграрного експорту України визначається сукупністю економічних, політичних та логістичних чинників (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні чинники, що впливають на сучасний стан аграрного експорту України

Чинник	Вплив на експорт
Повномасштабна війна	Зміна логістичних маршрутів, збільшення витрат на транспортування, ризики для експорту
Регулювання торгівлі з ЄС	Зміна умов доступу української продукції до європейського ринку, застосування квот і обмежень
Світова ринкова кон'юнктура	Коливання світових цін та зміна попиту на аграрну продукцію
Географічна диверсифікація експорту	Розширення поставок до країн Азії, Африки та Близького Сходу
Логістична інфраструктура	Розвиток альтернативних транспортних коридорів та зміна напрямів перевезень
Товарна структура експорту	Залежність від експорту зернових, олійних культур та продуктів їх переробки

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 4-6; 8; 9]

Наведені чинники безпосередньо впливають на можливості реалізації експортного потенціалу аграрних підприємств. З одного боку, відкриваються нові ринки збуту та формується більш диверсифікована структура експорту. З іншого боку, зростає залежність від торговельних умов, логістичних можливостей і зовнішньополітичних рішень. У таких умовах управління експортним потенціалом має передбачати швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, розширення географії експорту, розвиток продукції з вищою доданою вартістю та підвищення конкурентоспроможності українських виробників на міжнародних ринках.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку аграрного експорту свідчить, що ефективне використання експортного потенціалу дедалі більше залежить від якості управління ним. У сучасних умовах управління вже не обмежується організацією поставок продукції на зовнішні ринки. Воно охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на оцінювання експортних можливостей підприємства, вибір перспективних ринків збуту, забезпечення відповідності продукції міжнародним вимогам, управління ризиками та адаптацію діяльності до змін зовнішнього середовища [1-3].

З урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів система управління експортним потенціалом повинна поєднувати стратегічне планування, оперативне реагування на зміни міжнародної торгівлі та постійний моніторинг результатів зовнішньоекономічної діяльності. Особливого значення набуває своєчасне прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації експорту, розвитку партнерських відносин, підвищення якості продукції та вдосконалення логістичного забезпечення.

До основних складових сучасного управління експортним потенціалом доцільно віднести:

- оцінювання наявного експортного потенціалу підприємства;
- стратегічне планування розвитку експортної діяльності;
- дослідження міжнародних ринків та вибір цільових напрямів експорту;
- забезпечення відповідності продукції міжнародним вимогам і стандартам;
- управління логістичними процесами та зовнішньоекономічними ризиками;
- моніторинг результативності експортної діяльності та коригування управлінських рішень.

У сучасній практиці управління експортним потенціалом особливого значення набуває стратегічний підхід, який передбачає довгострокове планування розвитку зовнішніх ринків, прогнозування змін міжнародної кон'юнктури та своєчасну адаптацію діяльності підприємства до нових умов. Водночас важливим стає ризик-орієнтований підхід, оскільки діяльність експортерів дедалі більше залежить від змін торговельної політики, коливань світових цін, логістичних ризиків і безпекових факторів. Поряд із цим зростає роль маркетингового підходу, спрямованого на дослідження попиту, пошук перспективних ринків збуту та формування довгострокових партнерських відносин із зарубіжними контрагентами [1-3].

Доцільно виділити такі сучасні підходи до управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств:

- стратегічний – орієнтація на довгостроковий розвиток експортної діяльності;

- адаптивний – швидке коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища;
- ризик-орієнтований – оцінювання та мінімізація торговельних, логістичних й економічних ризиків;
- маркетинговий – системний аналіз міжнародних ринків, попиту та конкурентного середовища;
- інноваційний – використання сучасних технологій виробництва, цифрових інструментів управління та підвищення якості продукції.

Детальніше характеристику цих підходів представимо в Таблиці 2.

Таблиця 2 – Основні підходи до управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції

Підхід	Характеристика	Напрями реалізації у сучасних умовах
Стратегічний	Орієнтація на довгостроковий розвиток експортної діяльності	Формування експортної стратегії, визначення перспективних ринків, планування розвитку конкурентних переваг
Адаптивний	Оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища	Реагування на зміни торговельної політики, логістичних маршрутів, кон'юнктури міжнародних ринків
Маркетинговий	Орієнтація на потреби міжнародного ринку та споживачів	Аналіз попиту, конкурентного середовища, вимог країн-імпортерів і пошук нових ринків збуту
Ризик-орієнтований	Системне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності	Оцінювання торговельних, валютних, логістичних та політичних ризиків, розроблення заходів щодо їх мінімізації
Інноваційний	Використання сучасних технологій і цифрових інструментів управління	Впровадження цифрових систем управління, інноваційних технологій виробництва та міжнародних стандартів якості

Джерело: сформовано авторами на основі [1-3]

Водночас сучасні умови функціонування аграрного сектору свідчать про необхідність удосконалення системи управління експортним потенціалом. З огляду на євроінтеграційні процеси та трансформацію міжнародної торгівлі основна увага має бути зосереджена не лише на нарощуванні обсягів експорту, а й на підвищенні його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності.

Основними напрямками удосконалення управління експортним потенціалом доцільно визначити:

- диверсифікацію географії експорту та освоєння нових ринків збуту;
- розвиток виробництва продукції з більшою доданою вартістю;
- приведення виробництва до вимог європейських стандартів якості, безпечності та простежуваності;
- удосконалення логістичних рішень і використання альтернативних транспортних маршрутів;
- цифровізацію управління експортною діяльністю та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем;
- розвиток системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності;
- активізацію співпраці з міжнародними торговельними партнерами та інституціями підтримки експорту.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності використання експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств, забезпечить їх швидшу адаптацію до змін зовнішнього середовища та створить передумови для зміцнення конкурентних позицій української аграрної продукції на ринку Європейського Союзу й інших міжнародних ринках.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що сучасний стан аграрного експорту України формується під впливом комплексу економічних, логістичних і регуляторних чинників, зумовлених євроінтеграційними процесами, зміною умов торгівлі з Європейським Союзом та трансформацією міжнародного торговельного середовища. За таких умов ефективність зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається рівнем управління їх експортним потенціалом.

Узагальнення сучасних підходів до управління експортним потенціалом дало підстави визначити доцільність поєднання стратегічного, адаптивного, маркетингового, ризик-орієнтованого та інноваційного підходів. Їх комплексне застосування створює передумови для своєчасної адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, розширення географії експорту, підвищення конкурентоспроможності продукції та більш ефективного використання експортних можливостей. Запропоновані напрями удосконалення управління можуть бути використані сільськогосподарськими підприємствами для зміцнення своїх позицій на ринку Європейського Союзу та інших міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коровий В. В., Шкурят М. Є., Самойлов Є. С. Експортний потенціал агропромислових підприємств України в умовах економічної та геополітичної нестабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10 (280). С. 93–103.
2. Вдовиченко О. Експортний потенціал аграрної продукції України: сучасний стан, ризики та напрями розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2026. № 354 (3). С. 413–419.
3. Гарбар Ж. В. Інноваційна складова експортного потенціалу переробних підприємств АПК. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 43 (2). С. 9–18.
4. Духовницький Б. Зміни аграрної торгівлі України з євросоюзом в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 135–139.
5. Анна Сидорова. У 2025 році агроекспорт в країни ЄС скоротився на \$2 млрд. 2026. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2025-rotsi-ahroeksport-v-krainy-yes-skorotyvsia-na-2-mlrd/>
6. Укрінформ. На Україну припадає 8% усього сільськогосподарського імпорту до ЄС. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3932350-na-ukrainu-pripadae-8-usogo-silskogospodarskogo-importu-do-es.html>
7. MilkUa. Аграрний експорт з України до ЄС збільшився на рекордну у світі суму. 2019. URL: <https://milkua.info/uk/post/agrarnij-eksport-z-ukraini-do-es-zbilsivsa-na-rekordnu-u-sviti-sumu>
8. Центр економічної стратегії. 2025. URL: https://ces.org.ua/eu_trade_farmers_ukraine/
9. Міністерство економіки та довкілля України. Тарас Висоцький: Аграрний експорт України – ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється. 2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631?lang=uk-UA&title=TarasVisotskii-AgrarniiEksportUkrainiRinoksZalishatsiaKliuchovim-AleGeografiiaPostavokRozshiriutsia>

REFERENCES

1. Korovii V. V., Shkuryat M. Ye. & Samoilov Ye. S. (2024) Eksportnyi potentsial ahropromyslovykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh ekonomichnoi ta heopolitychnoi nestabilnosti [Export potential of agro-industrial enterprises of Ukraine under conditions of economic and geopolitical instability]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, no. 10 (280), pp. 93–103.
2. Vdovychenko O. (2026) Eksportnyi potentsial aharnoi produktsii Ukrainy: suchasnyi stan, ryzyky ta napriamy rozvytku [Export potential of agricultural products of Ukraine: current state, risks and development directions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 354 (3), pp. 413–419.
3. Harbar Zh. V. (2020) Innovatsiina skladova eksportnoho potentsialu pererobnykh pidpryiemstv APK [Innovative component of the export potential of agro-industrial processing enterprises]. *Slovak International Scientific Journal*, no. 43 (2), pp. 9–18.
4. Dukhovnytskyi B. (2024) Zminy aharnoi torhivli Ukrainy z Yevrosoiuzom v umovakh viiny [Changes in agricultural trade between Ukraine and the European Union under wartime conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 1, pp. 135–139.
5. Sydorova A. (2026) U 2025 rotsi ahroeksport v krainy YeS skorotyvsia na \$2 mlrd [In 2025, agricultural exports to the EU decreased by \$2 billion]. Available at: <https://skilky-skilky.info/u-2025-rotsi-ahroeksport-v-krainy-yes-skorotyvsia-na-2-mlrd/>
6. Ukrinform (2024) Na Ukrainu prypadaie 8% usoho silskogospodarskoho importu do YeS [Ukraine accounts for 8% of total agricultural imports to the EU]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3932350-na-ukrainu-pripadae-8-usogo-silskogospodarskoho-importu-do-es.html>
7. MilkUA (2019) Ahrarnyi eksport z Ukrainy do YeS zbilsyvsa na rekordnu u sviti sumu [Agricultural exports from Ukraine to the EU increased by a world-record amount]. Available at: <https://milkua.info/uk/post/agrarnij-eksport-z-ukraini-do-es-zbilsivsa-na-rekordnu-u-sviti-sumu>
8. Tsent ekonomichnoi stratehii (2025) Torhivlia silskogospodarskoiiu produktsiiei mizh Ukrainoiu ta YeS: novi umovy ta vyklyky [Trade in agricultural products between Ukraine and the EU: new conditions and challenges]. Available at: https://ces.org.ua/eu_trade_farmers_ukraine/
9. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy (2026) Taras Vysotskyi: Ahrarnyi eksport Ukrainy – rynok YeS zalyshaietsia kliuchovym, ale heohrafiia postavok rozshyriuetsia [Taras Vysotskyi: The EU market remains key for Ukraine's agricultural exports, but the geography of supplies is expanding]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631?lang=uk-UA&title=TarasVisotskii-AgrarniiEksportUkrainiRinoksZalishatsiaKliuchovim-AleGeografiiaPostavokRozshiriutsia>

Serhii Kuzmenko, Andrii Movchan

National University of life and Environmental Sciences of Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EXPORT POTENTIAL
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. Research on special management of the export potential of agricultural enterprises in the context of European integration processes. The relevance of the topic is due to the transformation of the foreign trade environment, changes in the conditions of access of Ukrainian agricultural products to the European Union, ensuring the adaptation of enterprises to modern regulatory market requirements, logistical challenges and increased international competition. The purpose of the article is to analyze the current state of export of

agricultural products in the context of European integration processes, to generalize modern approaches to managing their export potential and to substantiate the directions of improving export management to increase the competitiveness of agricultural enterprises in the European Union market. The methodological basis of the study was the methods of analysis, comparison, generalization, systematization, statistical analysis and a systemic approach. The paper examines the current state of Ukrainian agricultural exports, identifies the main trends in the development of foreign trade in the context of European integration, analyzes the impact of changes in the trade regime with the European Union, logistical factors and geographical diversification of exports on the realization of the export potential of agricultural enterprises. It summarizes modern approaches to export potential management, including strategic, adaptive, marketing, risk-oriented and innovative approaches. It identifies the main components of the modern export potential management system and substantiates the directions of its improvement, which include the diversification of sales markets, the development of production of products with higher added value, improving logistics, digitalization of management, the implementation of international quality standards and the development of a risk management system. The practical value of the results obtained is made possible by the possibility of using the proposed approaches and directions of improvement for the efficiency of managing the export potential of agricultural enterprises, increasing their competitive positions in the European Union market and expanding their presence in other international markets.

Keywords: *export potential, export potential management, agricultural enterprises, agricultural exports, European integration.*

Дата надходження статті: 18.09.2026

Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026