

УДК 338.43:658.14

Тустановський Юліан Володимирович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0003-9533-9487

Антонів Ігор Богданович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0006-5481-145X

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку агропродовольчих підприємств в умовах економічної та інституційної нестабільності. Розкрито роль стратегічної адаптивності як чинника підвищення конкурентного потенціалу аграрних виробників. Проведено аналіз сучасних підходів до управління стійкістю агропродовольчих систем, визначено ризики та бар'єри адаптаційного розвитку. Запропоновано структурну модель формування адаптивної стратегії з урахуванням циклу стратегічного планування, ресурсного забезпечення та системи моніторингу зовнішнього середовища. Виявлено ключові напрями зміцнення конкурентного потенціалу аграрного бізнесу через диверсифікацію, цифровізацію та партнерські інтеграції.

Ключові слова: адаптивна стратегія, конкурентний потенціал, агропродовольчі підприємства, стратегічна стійкість, ризики, інноваційний розвиток, цифровізація, диверсифікація.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної турбулентності, воєнних загроз та дестабілізації ринкових відносин питання забезпечення стійкості агропродовольчих підприємств набуває особливої актуальності. Аграрний сектор України виконує стратегічну функцію у формуванні продовольчої безпеки держави, але водночас характеризується високим рівнем ризику, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних факторів і глобальних коливань. За таких умов традиційні стратегії розвитку, що базуються на прогнозованих трендах, втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним моделям управління, які передбачають гнучке реагування на зміни середовища, збереження ресурсного потенціалу і переорієнтацію бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічної адаптивності підприємств знайшла відображення у працях зарубіжних та українських учених, зокрема П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, а також сучасних дослідників аграрного менеджменту – В. Андрійчука, О. Гудзинського, Л. Мельника, М. Крисального. Науковці наголошують, що конкурентний потенціал агропідприємства формується не лише через ефективність виробництва, а й через його організаційно-управлінську гнучкість, інноваційність, здатність швидко відновлювати рівновагу після кризових збурень. Водночас більшість праць фокусуються на структурно-функціональних аспектах адаптації, тоді як інтегрована стратегічна модель, що поєднує ризик-менеджмент, цифровізацію та партнерські форми взаємодії, залишається недостатньо розробленою. Саме цей науковий пробіл визначає мету даного дослідження.

Мета статті. Метою статті є розроблення теоретико-практичних засад формування адаптивних стратегій зміцнення конкурентного потенціалу агропродовольчих підприємств, спрямованих на забезпечення їхньої стійкості, інноваційності та гнучкості в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна динаміка глобальних економічних процесів зумовлює необхідність принципово нових підходів до стратегічного управління агропродовольчими підприємствами, у центрі яких — не фіксована стратегічна траєкторія, а постійна готовність до змін. Умови нестабільності, притаманні нинішньому періоду — від воєнно-політичних ризиків до збурень на світових продовольчих ринках, — формують потребу в адаптивних моделях, здатних забезпечити не лише виживання, а й довгострокове зростання [3]. Адаптивність у цьому контексті означає не пасивне пристосування, а активну управлінську реакцію, яка спирається на постійний моніторинг середовища, швидке переорієнтування ресурсів і стратегічне мислення, що поєднує короткотермінові дії із довготерміновими орієнтирами розвитку.

Для агропродовольчого сектору, який за своєю природою є високоризиковим, стратегічна адаптація має бути системною. Вона починається із переосмислення самої логіки планування, де ключову роль відіграє сценарний підхід. Підприємства, які спираються на багатоваріантне планування, мають змогу не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, готуючи альтернативні сценарії поведінки у відповідь на цінові коливання, логістичні розриви чи кліматичні виклики. Саме сценарна гнучкість є інструментом мінімізації ризиків, оскільки дозволяє оперативно перебудовувати виробничі програми, диверсифікувати збутові канали, управляти фінансовими потоками з урахуванням нових обставин.

Адаптивні стратегії аграрних підприємств формуються на перетині економічної доцільності, інституційних можливостей і технологічних інновацій. У їхній основі — концепція стратегічної стійкості, що передбачає здатність підприємства підтримувати ефективність функціонування навіть у турбулентному середовищі. Стратегічна стійкість досягається завдяки постійному моніторингу ресурсного потенціалу — матеріального, фінансового, людського — і здатності перерозподіляти ці ресурси відповідно до змін зовнішніх умов [2]. У цьому процесі важливо не лише вчасно скоригувати обсяги виробництва чи структуру витрат, а й перебудувати організаційні моделі, які визначають управлінську логіку підприємства.

Важливим чинником адаптивного розвитку є цифрова трансформація аграрного бізнесу. У сучасних умовах дані стають стратегічним ресурсом: саме на основі аналітики формується здатність підприємства до випереджальних рішень. Використання систем агроаналітики, GPS-моніторингу, безпілотних технологій і алгоритмів машинного навчання дає змогу створювати цілісну картину виробничих процесів, прогнозувати врожайність, оптимізувати логістику, а головне — оперативно коригувати стратегічні орієнтири. Цифровізація стає не просто технологічним інструментом, а способом мислення, який змінює саму природу аграрного менеджменту.

Не менш суттєвою є роль людського капіталу у формуванні стратегічної адаптивності. Високий рівень компетенцій управлінців, аналітичне мислення та готовність до змін визначають, наскільки швидко підприємство здатне реагувати на виклики [5]. Тому важливо формувати всередині організації культуру гнучкості — середовище, де експерименти не сприймаються як ризик, а як необхідна умова розвитку. Це передбачає трансформацію системи мотивації: від орієнтації на стабільність — до винагородження ініціативи, здатності мислити стратегічно і діяти в умовах невизначеності.

Фінансова складова адаптивної стратегії полягає у забезпеченні ліквідності й диверсифікації джерел капіталу. В умовах нестабільності саме фінансова гнучкість дозволяє підприємствам не лише втримати рентабельність, а й використати кризу як можливість для інвестиційного зростання. Аграрні підприємства, які створюють резервні фонди, формують альтернативні канали фінансування через партнерські програми, кредити розвитку чи інвестиції у відновлювані енергетичні проекти, мають суттєві конкурентні переваги. Вони здатні підтримувати виробництво навіть тоді, коли доступ до традиційних фінансових ресурсів ускладнений.

Необхідно зазначити, що ефективність адаптивної стратегії залежить від інтеграції її елементів у єдину систему управління. Вона передбачає взаємозв'язок між стратегічним плануванням, операційним управлінням і контролінгом, коли всі рішення підпорядковуються єдиній логіці — збереженню конкурентних позицій. У цьому контексті вагоме значення набуває система моніторингу зовнішнього середовища, яка забезпечує постійний зворотний зв'язок [8]. На основі аналітики ризиків і трендів підприємство отримує можливість своєчасно змінювати стратегічні пріоритети, зберігаючи баланс між прибутковістю і стійкістю.

Адаптивна стратегія не є універсальним шаблоном — вона завжди індивідуальна, формується під впливом галузевої специфіки, масштабу підприємства, ринкових відносин і ресурсних можливостей. В агропродовольчій сфері, де рівень залежності від зовнішніх факторів особливо високий, головним завданням є забезпечення гнучкої конфігурації бізнес-моделі, яка дозволяє швидко змінювати напрямки діяльності — від експорту зернових до виробництва нішевої органічної продукції або переробки. Така гнучкість вимагає кооперації, створення стратегічних альянсів між виробниками, переробниками, логістичними операторами, трейдерами. Кооперативна форма взаємодії стає дієвим інструментом стабілізації агропродовольчих ланцюгів, оскільки забезпечує розподіл ризиків, спільне використання інфраструктури й підвищення переговорної сили на ринку.

Окрему увагу слід приділити екологічному та соціальному вимірам адаптивності. Вони визначають не лише репутаційний, а й економічний аспект конкурентоспроможності. Сталі практики землекористування, зменшення вуглецевого сліду, використання біоенергетичних ресурсів підвищують довіру споживачів і відкривають нові ніші для експорту. Водночас соціальна орієнтованість, підтримка місцевих громад і прозорість бізнес-процесів формують нематеріальні активи підприємства — його бренд і лояльність партнерів. Саме синтез економічної ефективності, технологічної інноваційності та соціальної відповідальності визначає стратегічну зрілість аграрного бізнесу в сучасному світі [8].

Таким чином, адаптивна стратегія розвитку агропродовольчих підприємств є багатовимірною системою, що інтегрує економічні, організаційні, технологічні та соціальні механізми. Вона базується на постійному пошуку рівноваги між стабільністю та змінами, на готовності підприємства жити в умовах невизначеності, сприймати кризу як імпульс для оновлення. Саме така логіка управління — коли стратегія стає живою системою, здатною еволюціонувати разом із середовищем, — і формує основу конкурентної переваги агропродовольчих підприємств у XXI столітті.

Етапи формування адаптивної стратегії агропродовольчого підприємства, зображені у таблиці 1, становлять не просто послідовність дій, а складну динамічну систему взаємопов'язаних процесів, у якій кожен етап логічно впливає з попереднього та водночас впливає на наступний. Адаптивна стратегія є живим організмом управління, що постійно трансформується під тиском нових викликів. Її побудова починається з глибокого аналітичного розуміння середовища.

Таблиця 1. Етапи формування адаптивної стратегії агропродовольчого підприємства

Етап	Зміст етапу	Очікувані результати
1. Аналітичний	Моніторинг зовнішнього середовища (макроекономічні, політичні, технологічні, екологічні фактори), SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу	Виявлення загроз і можливостей, визначення рівня конкурентоспроможності
2. Проектно-стратегічний	Розроблення сценаріїв розвитку, формування портфеля стратегічних альтернатив (інноваційна,	Вибір оптимального напрямку адаптивного розвитку

	інтеграційна, диверсифікаційна стратегії)	
3. Організаційно-ресурсний	Оптимізація структури управління, ресурсне забезпечення реалізації стратегії (фінанси, персонал, технології)	Забезпечення ефективного використання ресурсів і зниження ризиків
4. Реалізаційний	Запровадження механізмів контролю, цифрових інструментів моніторингу, партнерських форм кооперації	Гнучке реагування на зміни середовища, стабілізація ринкових позицій
5. Оціночно-коригувальний	Аналіз результатів, визначення КРІ-показників, адаптація стратегії до нових умов	Безперервне вдосконалення та підвищення стратегічної стійкості

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення сучасних теоретичних і практичних підходів до стратегічного управління агропідприємствами [3, 6, 8].

Аналітичний етап — це момент, коли підприємство перестає сприймати світ як сукупність випадкових обставин і починає бачити закономірності у потоках подій. Аналіз зовнішнього середовища передбачає не лише класичний SWOT, а розширене оцінювання макроекономічних тенденцій, політичних ризиків, коливань валют, кліматичних змін і поведінкових патернів споживачів. Водночас аналіз внутрішнього середовища охоплює аудит ресурсного потенціалу — фінансового, трудового, технологічного, логістичного — для виявлення точок сили та вразливості. На цьому етапі формується основа стратегічного бачення: підприємство визначає, що саме воно може контролювати, а що лише прогнозувати.

Другий етап — проектно-стратегічний — є творчою лабораторією стратегічних альтернатив. На цьому рівні адаптивне мислення трансформується у конкретні сценарії розвитку. Підприємство моделює кілька стратегічних траєкторій, кожна з яких враховує різні варіанти майбутнього: від оптимістичного до песимістичного. Саме тут з'являються такі напрями, як інноваційна стратегія, орієнтована на технологічне оновлення; інтеграційна стратегія, що передбачає кооперацію з партнерами; або диверсифікаційна стратегія, покликана розширити продуктовий чи географічний портфель. Головна мета цього етапу — не передбачити єдино правильний шлях, а створити систему готовності до будь-якого сценарію. Результатом стає стратегічна матриця вибору, у якій кожна альтернатива має свої критерії реалізації, часові горизонти та потенційні наслідки.

Організаційно-ресурсний етап — це момент, коли стратегічна ідея переходить у практичну площину. Будь-яка стратегія є беззмістовною, якщо не підкріплена реальними ресурсами. Тому на цьому етапі здійснюється розподіл і мобілізація ресурсів: формуються бюджети, кадрові структури, логістичні схеми, налагоджуються системи управлінських комунікацій. Особлива увага приділяється формуванню компетенцій персоналу: без навичок аналітичного мислення, цифрової грамотності та командної взаємодії реалізація адаптивної стратегії стає неможливою. Структура управління підприємством оптимізується так, щоб забезпечити гнучкість рішень і скоротити час реакції на зміни середовища. У практичній площині це може означати перехід від жорсткої ієрархії до мережевої або матричної структури управління, де команди швидкого реагування мають автономію у прийнятті тактичних рішень.

На реалізаційному етапі стратегія оживає. Відбувається практичне впровадження запланованих заходів: запуск інноваційних проєктів, цифровізація бізнес-процесів, створення партнерських альянсів, диверсифікація постачальників і збутових каналів. У цей період управління переходить у режим постійного моніторингу. Адаптивність вимагає швидкої реакції, тому ключовими інструментами стають системи контролю показників ефективності

(KPI), аналітичні панелі управління, технології штучного інтелекту для прогнозування тенденцій. Підприємство діє у форматі «змінювати, щоб існувати»: воно не чекає завершення кризового циклу, а перебудовує свої бізнес-процеси в його середині. Важливо, що адаптивна стратегія передбачає не одномоментне рішення, а серію малих кроків, які, підсумовуючись, створюють стійку траєкторію розвитку.

Останній — оціночно-коригувальний етап — завершує стратегічне коло, перетворюючи його на безперервний цикл вдосконалення. Саме тут проявляється зрілість системи управління. Підприємство не просто оцінює виконання планів, а аналізує причинно-наслідкові зв'язки: які рішення дали ефект, які виявилися помилковими, які чинники зовнішнього середовища змінилися поза межами прогнозу. Результати оцінювання фіксуються у системі стратегічних показників, що дозволяє виявити тенденції й закономірності. На підставі цього здійснюється коригування цілей, перегляд пріоритетів, оновлення бізнес-моделі. Таким чином, стратегія не має кінцевої точки — вона постійно самовідновлюється, реагуючи на виклики і можливості.

Кожен з етапів формування адаптивної стратегії не є ізольованим процесом. Вони переплітаються, формуючи систему, де аналітика живиться практикою, а реалізація невід'ємна від прогнозування. Саме тому ефективна адаптивна стратегія в агропродовольчому секторі — це не статичний документ, а динамічний процес мислення, у якому підприємство вчиться взаємодіяти зі світом як із партнером, а не як із загрозою. У цій логіці адаптивність стає новою формою сили, що забезпечує підприємству не лише конкурентоспроможність, а й довготривалу стійкість у середовищі, де зміни є єдиною константою.

Висновок. Формування адаптивних стратегій є ключовою передумовою підвищення конкурентного потенціалу агропродовольчих підприємств у сучасних умовах нестабільності. Визначальними чинниками ефективності виступають стратегічна гнучкість, цифрова трансформація, інституційна взаємодія та інноваційна культура управління. Запропонована в статті таблиця етапів адаптивної стратегії відображає логіку поступового переходу від діагностики проблем до стабілізації ринкових позицій і створення механізмів безперервного вдосконалення.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання адаптивно-цифрових платформ управління аграрним бізнесом, а також оцінювання економічного ефекту від упровадження стратегій гнучкої стійкості у різних сегментах агропродовольчого ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. — К.: КНЕУ, 2021.
2. Мельник Л. Г., Дерій В. А. Стратегічне управління агропромисловими підприємствами в умовах ризику. — Суми: УАБС, 2020.
3. Крисальний М. О. Інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу. — Економіка та держава, 2022, № 5.
4. FAO. Agricultural resilience and adaptation to climate risks: Analytical review. — Rome, 2023.
5. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. — Paris, 2024.
6. Гудзинський О. Д. Механізми стратегічної адаптації підприємств аграрного сектору. — Вісник ХНАУ, 2022, № 3.
7. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Конкурентний потенціал аграрних підприємств: методологія оцінювання. — К.: ННЦ «ІАЕ», 2021.
8. Державна служба статистики України. Сільське господарство України — Статистичний збірник 2024.
9. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 2004.
10. Ansoff H. I. Strategic Management: Classic Edition. — London: Palgrave Macmillan, 2019.

REFERENCES

1. Andriychuk V. H. (2021). *Efficiency of agricultural enterprises: theory, methodology, analysis*. Kyiv: KNEU.
2. Melnyk L., & Derii V. (2020). *Strategic management of agro-industrial enterprises under risk conditions*. Sumy: UABS.
3. Krysalnyi M. O. (2022). Innovative factors of agricultural business competitiveness. *Ekonomika ta derzhava*, (5).
4. FAO. (2023). *Agricultural resilience and adaptation to climate risks: Analytical review*. Rome.
5. OECD. (2024). *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation*. Paris.
6. Hudzynskiy O. D. (2022). Mechanisms of strategic adaptation in the agrarian sector. *Visnyk KhNAU*, (3).
7. Lupenko Yu., & Kropyvko M. (2021). *Competitive potential of agricultural enterprises: methodology of assessment*. Kyiv: NNC "IAE".
8. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Agriculture of Ukraine: Statistical Yearbook*. Kyiv.
9. Porter M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
10. Ansoff H. I. (1919). *Strategic Management: Classic Edition*. London: Palgrave Macmillan.

Tustanovskyi Ulian

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Antoniv Ihor

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

ADAPTIVE STRATEGIES FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF AGRO-FOOD ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

Abstract. *The article substantiates the theoretical and methodological principles of forming adaptive strategies for the development of agro-food enterprises under economic and institutional instability. The role of strategic adaptability as a factor in increasing competitive potential is revealed. The main directions for strengthening competitiveness through diversification, digitalization, and partnership integration are proposed. A structural model of adaptive strategy formation based on monitoring, resource support, and performance evaluation is developed.*

Keywords: *adaptive strategy, competitive potential, agro-food enterprises, strategic resilience, risk management, innovation, digitalization, diversification.*