

УДК 338.43:658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.61-66>

Дудник О.В.

Європейський університет

Dudnyk Oleksandr

European University

<https://orcid.org/0009-0004-5083-8239>

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

У статті розкрито сучасні підходи до формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах економічної нестабільності, посиленої конкуренції та інституційних трансформацій. Визначено, що ефективне стратегічне управління в АПК потребує системного використання адаптивних механізмів, що охоплюють аналітичну, нормативну та управлінську складові. Запропоновано структурну модель стратегування, яка враховує особливості галузі та забезпечує циклічний характер стратегічного процесу з постійним моніторингом і коригуванням цілей. Проведено порівняльний аналіз стратегічних пріоритетів підприємств різного масштабу, що засвідчив домінування орієнтації на зростання та інновації у великих підприємствах, тоді як малі переважно обирають стратегії стабілізації. Обґрунтовано доцільність використання багатofакторної системи показників ефективності реалізації стратегій, з урахуванням фінансових, технологічних та екологічних критеріїв. Результати дослідження можуть бути використані у практиці стратегічного планування в АПК, а також у розробці державної політики підтримки різних типів аграрних підприємств.

Ключові слова: стратегія розвитку, агропромисловий комплекс, стратегічне управління, адаптивність, механізми реалізації.

MECHANISMS OF STRATEGY FORMATION FOR THE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES

The article examines the mechanisms for developing strategies aimed at enhancing the long-term sustainability and competitiveness of agro-industrial enterprises under the influence of unstable economic conditions, climate uncertainty, and institutional change. The relevance of the study is grounded in the increasing volatility of global agri-food markets and the growing need for strategic adaptability in Ukraine's agricultural sector. The author proposes an integrated model of strategic planning for agro-industrial enterprises, which includes analytical diagnostics of the external and internal environment (using tools such as SWOT and PESTEL), the formulation of strategic goals based on measurable performance indicators (KPIs), the identification of implementation resources and mechanisms, and the development of monitoring and correction procedures. A special focus is placed on the feedback loop as a key element ensuring the flexibility of the entire strategic management cycle.

Using data from an expert survey, the study presents a comparative analysis of dominant strategic priorities depending on enterprise scale. The results show that large agro-industrial enterprises primarily focus on growth and innovation, while small businesses tend to prioritize stabilization or survival strategies due to limited access to financial and technological resources. The article also reflects the impact of the war on Ukraine's agro-industrial enterprises and highlights the necessity to redefine strategic priorities under wartime conditions, including the protection of assets, securing supply chains, and enhancing resilience.

Furthermore, the research suggests a system of multifactor indicators for assessing strategic effectiveness, taking into account financial profitability, environmental responsibility, digital integration, and human resource quality. The findings of this study can be applied in practice by agricultural managers and policymakers to improve strategic development models for enterprises of various sizes and ownership structures within the agro-industrial complex. The research contributes to the understanding of how strategic management must evolve in response to crisis scenarios while maintaining long-term development goals.

Keywords: development strategy, agro-industrial complex, strategic management, adaptability, implementation mechanisms.

JEL classification: Q13, L10, M11, Q18.

Постановка проблеми. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища, економічна турбулентність та зростання конкуренції на світових ринках змушують підприємства агропромислового комплексу переосмислювати базові засади свого стратегічного розвитку. У контексті глобалізаційних процесів та кліматичних змін питання ефективного формування стратегій набуває особливої актуальності, оскільки від цього залежить не лише економічна ефективність, але й стійкість вітчизняного АПК у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок у сфері стратегічного менеджменту підприємств АПК представлено працями як українських, так і зарубіжних дослідників.

Питання стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу розглядаються в численних працях як українських, так і зарубіжних учених. Серед вітчизняних авторів значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту в АПК зробили О.І. Амоша, О.М. Алімов, П.Т. Саблук, Ю.Я. Лузан, І.М. Кириленко, В.Є. Івченко, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, В.А. Терещенко, які підкреслюють важливість інтеграції інноваційної та інвестиційної складових у процес формування стратегій. Особливу увагу приділено адаптації управлінських рішень до трансформаційних змін у структурі національної економіки та посиленню ролі стратегічного аналізу в умовах нестабільності аграрних ринків.

Ковбаса О. акцентує увагу на компонентах стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні, що передбачає узгодження інтересів бізнесу, держави та суспільства. Цей підхід вважається ключовим у контексті євроінтеграційних прагнень України та необхідності відповідності європейським стандартам сталого розвитку.

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи Г. Мінцберга, який запропонував концепцію «стратегій, що виникають», що має особливу актуальність для АПК через складність прогнозування зовнішніх факторів. Дж. Гемел та К. Прахалад у своїх дослідженнях підкреслюють роль формування основної компетентності підприємств як базису для розробки конкурентоспроможної стратегії. Ці ідеї активно використовуються при побудові стратегічних моделей у країнах ЄС, де аграрний сектор розглядається як високотехнологічна й експортноорієнтована галузь.

Окреме місце займають дослідження М. Портера, який обґрунтував концепцію конкурентних переваг на рівні галузей та регіонів, що особливо важливо для аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції. Також актуальними є напрацювання представників нової інституціональної економіки, зокрема О. Вільямсона та Д. Норта, щодо впливу інституційного середовища на формування стратегій, особливо в умовах постсоціалістичних економік.

Попри значний науковий інтерес до тематики стратегічного управління, все ще бракує комплексних

досліджень, які б інтегрували сучасні управлінські технології, цифрові рішення, екологічні підходи та особливості вітчизняного аграрного виробництва в єдину концептуальну модель.

Мета статті полягає в розробці науково обґрунтованого бачення механізмів формування стратегій розвитку підприємств АПК, що здатні враховувати особливості середовища та забезпечувати ефективне довгострокове функціонування.

Виклад основних результатів дослідження. Формування стратегії розвитку в аграрному секторі не можна зводити до вибору довгострокової цілі чи фіксованого плану дій. Це динамічний процес, у якому ключову роль відіграє здатність системно реагувати на зовнішні імпульси. Визначальним фактором тут є наявність ефективного механізму стратегування, який охоплює аналітичну, нормативну та управлінську складові.

Аналітична складова полягає у глибокому розумінні ринку, виявленні тенденцій, оцінці ризиків і можливостей. На її основі відбувається формування стратегічного бачення. Нормативна складова охоплює формалізацію стратегічних орієнтирів відповідно до законодавчої бази, інституційних обмежень та соціальної відповідальності підприємства. Управлінська складова реалізує сформовану стратегію через організаційні рішення, ресурси, механізми моніторингу й коригування.

Однією з ключових умов ефективного стратегічного управління є гнучкість, що дозволяє змінювати акценти стратегії у відповідь на нові виклики. Це потребує залучення цифрових технологій, які дають змогу здійснювати оперативний аналіз даних, прогнозування і моделювання сценаріїв розвитку. Водночас успішність реалізації обраної стратегії значною мірою залежить від стратегічної культури підприємства, яка формується через лідерство, внутрішню комунікацію та навчання персоналу.

Формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу (АПК) вимагає врахування численних змінних, які постійно впливають на їхню діяльність. Ефективність обраної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до умов середовища та своєчасно реагувати на зовнішні виклики [4;1].

Однією з відправних точок стратегічного аналізу є виявлення ключових зовнішніх чинників, що формують операційне середовище підприємства. В табл. 1 узагальнено основні групи таких факторів, а також їхній характер впливу на функціонування підприємств АПК.

Аналізуючи вплив цих факторів, підприємство формує відповідну стратегічну відповідь, що починається з проходження типових етапів стратегічного планування. У табл. 2 наведено структурну послідовність етапів формування стратегії розвитку.

Таблиця 1

Основні чинники зовнішнього впливу на стратегії підприємств АПК

Група факторів	Характер впливу	Приклади
Економічні	Формують цінове середовище та доступ до ресурсів	Інфляція, валютні коливання
Політичні	Визначають регуляторне поле функціонування	Земельна реформа, податкова політика
Екологічні	Вимагають сталого ведення сільського господарства	Кліматичні зміни, деградація ґрунтів
Технологічні	Стимулюють впровадження інноваційних рішень	АгроІТ, прецизійне землеробство
Соціальні	Впливають на споживчу поведінку та ринок праці	Урбанізація, міграція

Джерело: узагальнено за [2;3,].

Таблиця 2

Етапи формування стратегії розвитку підприємства АПК

Етап	Зміст
Діагностика середовища	SWOT-аналіз, PESTEL, вивчення ринку
Визначення стратегічних цілей	Постановка кількісних і якісних орієнтирів
Вибір стратегії	Визначення типу стратегії: зростання, стабілізації, виходу
Розробка механізмів реалізації	Формування організаційних і ресурсних інструментів
Контроль та коригування	Постійний моніторинг та адаптація до змін

Джерело: систематизовано за [6;5]

На основі вказаних етапів формується організаційно-дієва модель стратегування. Вона представлена на рис. 1 як типова схема взаємозв'язків між

аналітичним блоком, цілями, механізмами реалізації та управлінським контролем.

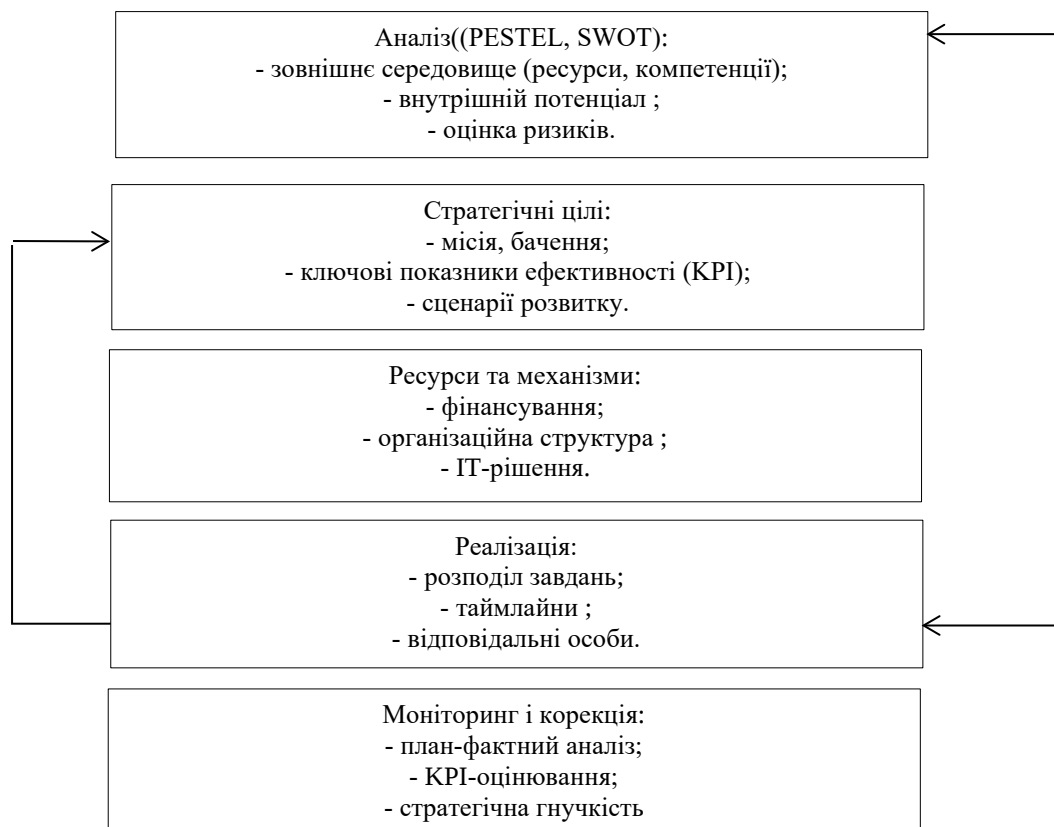


Рис. 1. Структурна модель механізму стратегування в АПК

Джерело: авторська розробка на основі [6,9].

Рис. 1 демонструють ключові компоненти кожного етапу механізму стратегування в АПК. Схема не лише показує лінійну послідовність, але й зворотні зв'язки та внутрішні підсистеми — для більшої глибини наукового аналізу. Оцінка ефективності реалізації

стратегії повинна базуватись не лише на фінансових показниках, а й на технологічних, організаційних та екологічних результатах. У табл. 3 подано систему показників для інтегральної оцінки ефективності стратегічного управління підприємством АПК.

Таблиця 3

Показники оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку

Показник	Одиниця виміру	Інтерпретація
Рентабельність продукції	%	Фінансова результативність
Питома вага експортної продукції	%	Зовнішня орієнтація
Кількість впроваджених інновацій	од.	Технологічна гнучкість
Витрати на охорону довкілля	грн/га	Екологічна відповідальність
Кваліфікація управлінського персоналу	% персоналу з профільною освітою	Якість управлінських рішень

Джерело: складено за [4;8]

Щоб продемонструвати стратегічні орієнтири різних за масштабом агропідприємств, у рис. 2 представлено результати анкетування керівників, яке

показує зміщення пріоритетів у залежності від розміру бізнесу.

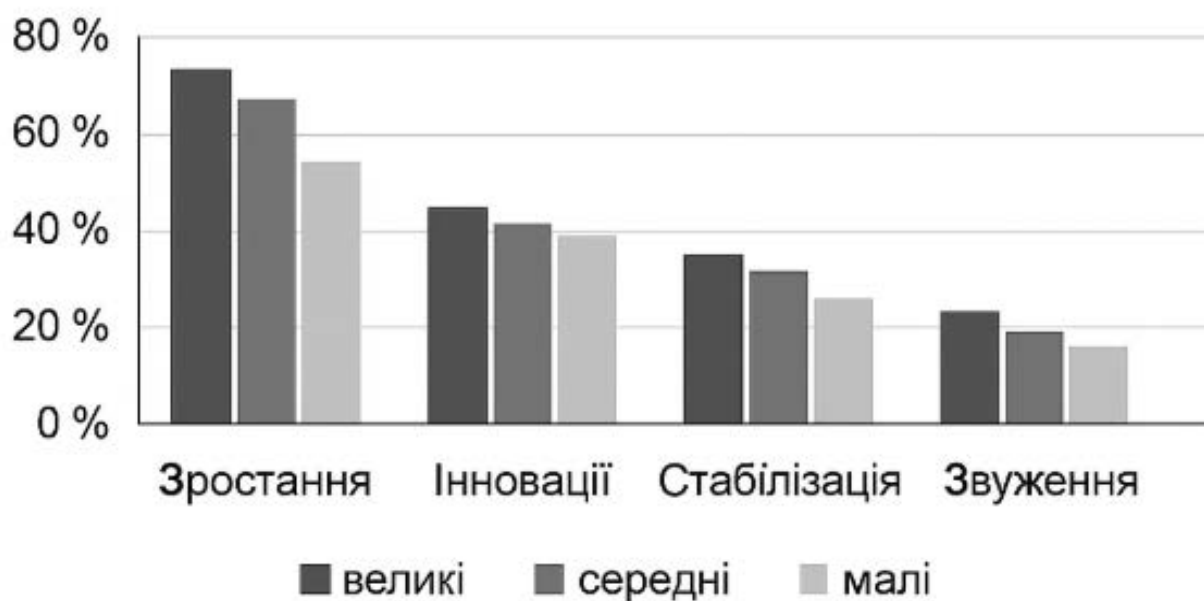


Рис. 2. Домінуючі стратегічні пріоритети підприємств АПК залежно від масштабу

Джерело: узагальнено за даними авторського дослідження, 2024 р.

Аналіз даних рис. 2 свідчить про наявність суттєвих відмінностей у стратегічних пріоритетах підприємств залежно від їхнього масштабу. Для великих аграрних компаній пріоритетними є стратегії зростання та інноваційного розвитку, що пов'язано з доступом до капіталу, технологій і зовнішніх ринків [3; 6]. Середні підприємства демонструють збалансованість між впровадженням новачок і підтриманням стабільності, що свідчить про їх прагнення до диверсифікації ризиків. Водночас для малих агровиробників характерна орієнтація на стратегії стабілізації та збереження поточних позицій, що зумовлено обмеженістю ресурсної бази, кадрових і технологічних можливостей [4]. Такий розподіл стратегічних акцентів вказує на необхідність

диференційованого підходу до розробки політик підтримки АПК: великі підприємства потребують стимулів для інновацій та експансії, а малі — механізмів фінансової стабілізації та доступу до сучасних рішень. Відтак, стратегічне управління у секторі АПК передбачає узгодження між аналітичними висновками, цілями розвитку, реальними ресурсними можливостями та соціальними очікуваннями. Його ефективність значною мірою залежить від якості інституційного середовища, управлінської культури та здатності до швидкої адаптації [10].

Повномасштабна війна, що триває на території України, істотно трансформувала як короткострокові, так і довгострокові орієнтири розвитку агропромислового

комплексу. У цих умовах підприємства вимушені переглядати свої стратегії з урахуванням нових викликів: порушення логістичних ланцюгів, фізична втрата активів, зростання витрат на безпеку, дефіцит трудових ресурсів і посилення залежності від зовнішньої допомоги. За таких обставин стратегічні пріоритети зміщуються в бік забезпечення фізичної і економічної стійкості, збереження критичних виробничих потужностей, пошуку безпечних ринків збуту та локалізації ланцюгів постачання.

Особливого значення набувають стратегії адаптації до надзвичайних умов, диверсифікації ризиків та інтеграції у програми міжнародної підтримки. Частина підприємств переорієнтовується на внутрішній ринок, посилюючи співпрацю з місцевими громадами та інфраструктурними проектами. Інші — намагаються зберегти зовнішньоекономічну діяльність шляхом налагодження нових логістичних коридорів через сусідні держави. В умовах воєнного часу актуальними стають стратегії мінімізації втрат, зміцнення резервних потужностей, інвестицій у цифрові рішення та захист аграрних активів.

Висновки. Стратегічне управління агропромисловими підприємствами вимагає системного та гнучкого підходу, здатного забезпечити ефективне функціонування у складному та мінливому зовнішньому середовищі. На основі проведеного аналізу визначено, що

найбільш результативними є ті моделі стратегування, які інтегрують інституційні, економічні та управлінські механізми, з урахуванням масштабів діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та позиціонування на ринку. Застосування багаторівневої оцінки ефективності реалізації стратегії дозволяє оперативно ідентифікувати слабкі місця в системі управління та вносити своєчасні корективи.

Результати дослідження засвідчують, що великі підприємства демонструють вищий рівень стратегічної активності завдяки доступу до інвестицій, інноваційних технологій і міжнародних ринків. Натомість малі аграрні виробники потребують підтримки у формуванні базової стратегічної спроможності через нестачу ресурсів та управлінських компетенцій. Це вимагає диференційованої державної політики, орієнтованої на розвиток інституційної підтримки, цифровізації та формування кластерних об'єднань.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці адаптивних стратегічних моделей, які враховують екологічні виклики, цифрову трансформацію галузі та можливості інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Таким чином, стратегічне управління в АПК має стати інструментом не лише підвищення ефективності окремих підприємств, а й основою трансформації всієї галузі в напрямі сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Алимов О.М., Амоша О.І. та ін. (2014). Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. Запоріжжя : КПУ, 798 с.
2. Саблук П.Т., Лузан Ю.Я. (2019). Аграрна політика та чинники її реалізації. Економіка АПК, № 10. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910006>.
3. Кириленко І.Г., Івченко В.Є. (2017). Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні. Економіка АПК, № 3. С. 21–29. URL: <https://eapk.com.ua/en/article/read/yekonmichni-aspekti-transformatsiyi-silskogospodarskogo-virobnitstva-v-ukrayini>.
4. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. (2020). Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Ефективна економіка, № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063>.
5. Ковбаса О. (2024). Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство, № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.
6. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel. (2009). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management*. Gosport, Hants: Ashford Colour Press Ltd, 441 p. ISBN: 978-0-273-71958.
7. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, No. 72. Pp. 122-128.
8. Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY:Free Press.
9. Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 429 p.
10. North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 152 p.

References:

1. Alymov, O.M., Amosha, O.I., et al. (2014). *Pershyi etap modernizatsii ekonomiky Ukrainy: dosvid ta problemy* [The first stage of Ukraine's economic modernization: experience and problems]. Zaporizhzhia: KPU. [in Ukrainian].
2. Sabluk, P.T., & Luzan, Y.Ya. (2019). *Ahrarna polityka ta chynnyky yii realizatsii* [Agrarian policy and the factors of its implementation]. Agriculture and Industrial Complex Economics, No. 10. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910006>. [in Ukrainian].
3. Kyrylenko, I.H., & Ivchenko, V.Ye. (2017). *Ekonomiczni aspekty transformatsii silskohospodarskoho vyrobnytstva v Ukraini* [Economic aspects of the transformation of agricultural production in Ukraine]. Agriculture and Industrial Complex Economics, No. 3. Pp. 21–29. Retrieved from: <https://eapk.com.ua/en/article/read/yekonmichni>

aspekti-transformatsiyi-silskogospodarskogo-virobnitstva-v-ukrayini. [in Ukrainian].

4. Kadyrus, I.H., Donskykh, A.S., & Tereshchenko, V.A. (2020). Formuvannia stratehii rozvytku ahrarnoho pidpriemstva [Formation of the development strategy of an agricultural enterprise]. *Efficient economy*, No. 7. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063>. [in Ukrainian].

5. Kovbasa, O. (2024). Komponenty stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Economy and society*, No. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>. [in Ukrainian].

6. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel. (2009). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management*. Gosport, Hants: Ashford Colour Press Ltd, 441 p. ISBN: 978-0-273-71958. [in English].

7. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, No. 72. Pp. 122-128. [in English].

8. Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press. [in English].

9. Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 429 p. [in English].

10. North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 152 p. [in English].