

Олександр Михальчук, аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
Керівник: **Петро Макаренко**, д.е.н., професор,
професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Аграрний сектор України є однією з основних рушійних сил її економіки. Він не лише забезпечує продовольчу безпеку держави, а й є важливим джерелом валютних надходжень через експорт продукції на міжнародні ринки. Україна має значний аграрний потенціал завдяки родючим землям, великим площам під сільськогосподарські культури та висококваліфікованим працівникам у цій галузі. Аграрний сектор є ключовим для зайнятості в селах і малих містах, а також має великий вплив на розвиток суміжних галузей, таких як переробна промисловість, транспорт і торгівля. Враховуючи такі важливі аспекти, аграрний сектор виступає як основа для стабільності економічної ситуації в країні та важливий елемент соціальної стабільності.

В умовах триваючої війни в Україні аграрний сектор стикається з численними викликами, які вимагають гнучкості та оперативності у формуванні стратегій для забезпечення сталого розвитку в післявоєнний період. Відновлення економіки, зокрема аграрного виробництва, стане ключовим етапом у процесі відбудови країни. Руйнування інфраструктури, втрата земельних ресурсів, зміни у попиті на агропродукцію, порушення логістичних ланцюгів, а також зміни в геополітичній ситуації вимагають перегляду існуючих підходів до стратегічного планування.

Після завершення війни важливо буде розробити ефективні механізми формування стратегій та стратегічних альтернатив, які б враховували не лише поточні виклики, але й сприяли б довгостроковому відновленню та розвитку аграрних підприємств. У цьому контексті особливого значення набувають питання адаптації до нових умов, відновлення потенціалу, а також використання можливостей для посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

З огляду на важливість аграрного сектору для економіки України, дослідження механізмів формування стратегій у майбутньому, коли країна вступить у фазу відновлення, є надзвичайно актуальним. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток національного агробізнесу та продовольчу безпеку держави.

У науковій літературі розрізняють два поняття: процес формування стратегії та механізм її формування. Процес є динамічною послідовністю дій і рішень,

спрямованих на зміну стану підприємства для досягнення стратегічних цілей [8]. Натомість механізм формування стратегії є більш структурованим поняттям, яке охоплює внутрішню логіку, інструментарій та взаємозв'язки елементів, що забезпечують формування та реалізацію стратегії. Механізм, у свою чергу, формує методологічну основу для детального розгляду процесу формування стратегії, що включає чітку послідовність етапів – від аналізу до реалізації.

В стратегічному управлінні процес формування стратегії розвитку аграрного підприємства має включати визначені етапи, що спрямовані на досягнення конкурентних переваг на ринку та забезпечення адаптації до зовнішніх викликів. Важливим є не лише аналіз ситуації, а й розробка механізму реалізації поставлених цілей.

Дослідження стратегічних підходів до розвитку аграрних підприємств виявляє наявність кількох концептуальних моделей, які розрізняються за методологічними основами та логікою побудови стратегічних орієнтирів. Їх можна умовно поділити за типом оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів та способом визначення цілей підприємства.

Одним із найбільш відомих є «класичний підхід» М. Портера [5], який передбачає формування стратегії через визначення джерел конкурентної переваги: зниження витрат, унікальність пропозиції або фокусування на окремому сегменті. Стратегія розробляється через аналіз позиції підприємства в галузі та визначення дій для зміцнення позицій на ринку. Методологія Портера може бути адаптована до аграрного сектору шляхом аналізу зовнішніх факторів, таких як конкуренція та сила постачальників.

Позиційний підхід Ж.-Ж. Ламбена [9] фокусується на позиціонуванні підприємства на ринку, де стратегія базується на виборі ринкової ролі (лідер, претендент, послідовник) та адаптації до ринкової структури.

О. М. Тридід [7] запропонував поділ стратегічних підходів за глибиною залучення ресурсів. «Слабкий» підхід орієнтований на використання поточних ресурсів і збереження статус-кво, в той час як «сильний» підхід передбачає розширення потенціалу через нові управлінські пріоритети та додаткові ресурси. Це є особливо актуальним для аграрних підприємств у післявоєнний період.

Серед сучасних підходів виділяється класифікація Н. Рітсона [11], яка включає школу планування, школу позиціонування та ресурсну школу. Школа планування акцентує на формалізованому процесі створення стратегії, школа позиціонування орієнтована на вибір оптимальної ринкової позиції, а ресурсна школа підкреслює значення внутрішнього потенціалу підприємства. Ці підходи можуть бути ефективними для аграрних підприємств залежно від умов ринку та внутрішніх ресурсів.

Біологічний підхід, розроблений Р. Нельсоном і С. Вінтером, розглядає стратегію як еволюційний процес адаптації підприємства до змін навколишнього середовища [10]. Це особливо важливо для аграрних підприємств, які залежать від природно-кліматичних умов і змін на ринку. У цьому підході стратегічний успіх визначається не стільки плануванням, скільки здатністю до адаптації і виживання в умовах змін.

Отже, аналіз наукових джерел показує, що процес формування стратегії розвитку підприємства не має принципових відмінностей від розробки інших типів стратегій управління. Ключовими факторами є зовнішнє і внутрішнє середовище, а також роль управлінця, який приймає стратегічні рішення. У науковій літературі розглядається низка підходів до формування стратегії підприємства, кожен із яких має свої переваги та обмеження в залежності від специфіки галузі, умов функціонування та рівня стратегічної зрілості організації. Проте в умовах післявоєнного відновлення ці класичні підходи потребуватимуть адаптації. Аграрні підприємства стикатимуться з системними викликами, які охоплюватимуть не лише економічні, але й безпекові, соціальні, логістичні та інституційні аспекти. У такій ситуації стратегічне планування буде важливим не тільки для управлінських рішень, а й для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Тому виникатиме потреба в розробці нового процесу формування стратегії розвитку аграрних підприємств, який інтегруватиме ефективні елементи класичних стратегічних шкіл і враховуватиме реалії сучасного українського аграрного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення. Цей процес повинен буде враховувати специфіку роботи в умовах відновлення економіки, включаючи ризики, обмеження ресурсів, відновлення логістичних ланцюгів, кадрові втрати та зміни в зовнішньому середовищі. Стратегія має бути гнучкою та адаптивною, орієнтуючись не лише на ринкові переваги, а й на забезпечення життєздатності підприємства в умовах післявоєнного відновлення. Відповідно, процес формування стратегії передбачатиме етапи від ідентифікації загроз і можливостей до реалізації стратегії та її постійного перегляду на основі моніторингу й зворотного зв'язку.

Пропонований процес формування стратегії та стратегічних альтернатив аграрного підприємства в умовах післявоєнного розвитку включає кілька основних етапів.

Аналіз вхідних умов є першим і важливим етапом формування стратегії розвитку аграрного підприємства, стане ключовим для визначення стратегічних напрямків підприємства в умовах післявоєнного розвитку. Цей етап дозволить виявити основні фактори, які впливатимуть на розвиток аграрного бізнесу в умовах невизначеності та ризиків [4]. Післявоєнний період вимагатиме особливої уваги до цього етапу, оскільки підприємства повинні будуть адаптуватися до нових реалій відновлення. Зовнішнє середовище включає фактори, що безпосередньо впливатимуть на діяльність підприємства: економічні зміни, політична ситуація, відновлення ринкових структур, зміни в законодавстві та аграрній політиці, а також доступ до ресурсів і логістичні можливості. Після війни виникатимуть нові можливості та виклики, зокрема у сфері постачання ресурсів, відновлення інфраструктури та коригування аграрної політики. Ринкові структури також можуть змінюватися, що вимагатиме від підприємств швидкої адаптації до нових умов.

Внутрішній потенціал підприємства також буде важливим для аналізу. Оцінка наявних ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні та

технологічні, дозволить визначити здатність підприємства відновити діяльність [4]. Важливими факторами стануть не лише матеріальні та технічні ресурси, але й управлінська компетенція, організаційна культура та здатність швидко адаптуватися до змін. У післявоєнний період підприємства повинні будуть бути готові до можливості релокації та відновлення ланцюгів постачання.

Аналіз вхідних умов дозволить оцінити поточний стан підприємства та визначити критичні фактори для розробки стратегії розвитку, орієнтуючись на стабільність, адаптивність та можливості відновлення в умовах післявоєнного розвитку.

У процесі формування стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах післявоєнного відновлення, наступним етапом повинно бути визначення стратегічної мети. Ця мета повинна враховувати особливості відновлення після війни, а також нові виклики та можливості, що виникають у період післявоєнного розвитку. Підприємствам доведеться адаптувати свої традиційні цілі, орієнтуючись на відновлення, стабільність і зростання, а також на довгострокове забезпечення продовольчої безпеки і сталого розвитку.

Наступним етапом є розробка та аналіз різних стратегічних сценаріїв. В умовах невизначеності після війни важливо прогнозувати й оцінювати кілька варіантів розвитку ситуації. Це дозволить підприємствам готуватися до різних змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни на ринку, в політичній ситуації чи на законодавчому рівні, а також з урахуванням постійних змін у технологіях і глобальних тенденціях.

Генерація стратегічних альтернатив ще один важливий етап. Після війни підприємства повинні мати кілька можливих варіантів для розвитку, орієнтуючись на відновлення ресурсів, відновлення логістики та адаптацію до нових економічних умов. На цьому етапі буде сформульовано кілька стратегій, що враховують різні можливі сценарії розвитку ринку і потреби в ресурсах.

Оцінка стратегічних альтернатив стане наступним важливим кроком. Кожна стратегія повинна оцінюватися не тільки з точки зору її потенційної ефективності, а й з урахуванням здатності підприємства адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкість. Підприємства повинні обирати стратегії, які дозволяють мінімізувати ризики та зберегти конкурентоспроможність в умовах відновлення.

Після оцінки альтернатив, підприємства повинні вибрати найбільш ефективну стратегію, що відповідає новим умовам, і детально розробити план її реалізації. Цей план повинен включати ключові етапи, ресурси, терміни та відповідальних осіб.

Після вибору стратегії, важливим етапом стане її реалізація та підтримка. Підприємства повинні впроваджувати стратегію, зберігаючи постійний контроль за процесом, забезпечуючи узгодженість дій і ресурсне забезпечення. Цей етап потребуватиме системного підходу та активного моніторингу результатів для своєчасного коригування курсу в разі необхідності.

Моніторинг, зворотний зв'язок і адаптація стратегії є завершальними етапами, що забезпечать постійну оцінку ефективності реалізації стратегії і її

коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі. Післявоєнне середовище буде відзначатися високим рівнем невизначеності, тому здатність до адаптації стане ключовою для забезпечення життєздатності та стійкості аграрних підприємств.

Висновки. Успішне стратегічне управління аграрним підприємством у період післявоєнного розвитку вимагатиме інтеграції гнучкої та поетапної стратегії, яка охоплюватиме формування, вибір, деталізацію, реалізацію та постійну адаптацію стратегії з урахуванням нових умов. Планування стратегічних сценаріїв дасть можливість передбачити різні варіанти розвитку подій, такі як відновлення інфраструктури, стабільність або нові виклики, і підготувати відповідні моделі реагування. Генерація альтернативних стратегій буде ґрунтуватися на ретельній оцінці наявних ресурсів підприємства, ризиків та потенціалу для розвитку в умовах післявоєнного відновлення, що дасть змогу сформулювати кілька можливих шляхів дій.

Важливим етапом буде оцінка кожної з стратегічних альтернатив через призму її життєздатності, стійкості та ефективності у поствоєнних умовах. Це дозволить вибрати найбільш оптимальний шлях для подальшого розвитку підприємства та розробити детальний план її реалізації. Деталізація стратегії включатиме чітке визначення етапів виконання, відповідальних осіб, необхідних ресурсів і встановлення часових меж для досягнення поставлених цілей.

Етап реалізації стратегії вимагатиме узгодження дій усіх рівнів організації, ефективної координації між командами та підтримки гнучкої організаційної структури, готової до адаптації під нові умови. Важливим аспектом буде також налагодження ефективної системи комунікації та моніторинг виконання стратегії, щоб оперативно виявляти проблеми та вчасно коригувати стратегію.

Постійну підтримку та адаптацію стратегії необхідно буде здійснювати через регулярний моніторинг зовнішніх і внутрішніх змін, аналіз ключових показників ефективності та готовність до швидкого коригування дій підприємства в разі необхідності. Завдяки чіткій організації зворотного зв'язку з персоналом, партнерами та споживачами, можна буде своєчасно виявити проблеми, оцінити рівень задоволеності і відповідно адаптувати стратегію до нових реалій післявоєнного часу.

Важливою умовою для успішного відновлення після війни буде здатність підприємства швидко коригувати свої бізнес-процеси, адаптувати стратегічні цілі та зберігати стабільність, незважаючи на обмежені ресурси та високий рівень невизначеності, характерний для перехідного періоду.

Список використаних джерел

1. Босенко А. В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2017. Вип. 4. С. 4-9
2. Желуденко, К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні

- відносини та світове господарство. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 14 № Ч.1. С. 89–93
3. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 76–84
 4. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. (180), 139-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>
 5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
 6. Свиридова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109–116
 7. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с
 8. Череп О.Г., Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277), 2024.С.320-325 DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325
 9. Lambin, J-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd edition. Palgrave Macmillan, 2012. August 21. 624 p.
 10. Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
 11. Ritson N. *Strategic Management*. Bookboon, 2011. 52 p. Access: <http://bookboon.com/en/strategicmanagementtebook#download>