

АДАПТИВНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE POST-CRISIS PERIOD

УДК 338.43:65.012.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-36>

Кушнір В.О.

к.е.н., докторант кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Кушнір Л. А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія, Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Kushnir Volodumyr

Higher Educational Institution "Podillia State University"

Kushnir Liudmyla

Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education "Kamianets-Podilsky State Institute"

У статті розглядається адаптивний стратегічний менеджмент як ключовий інструмент для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств у післякризовий період. Аналізується необхідність адаптації до умов економічної нестабільності та змін на ринку, які виникають після кризових ситуацій, зокрема в аграрному секторі. Досліджено основні елементи адаптивного управління, такі як гнучкість стратегічного планування, впровадження інноваційних технологій, управління ризиками, оптимізація ресурсів та екологічна стійкість. Зокрема, акцентується увага на важливості диверсифікації виробництва, застосування новітніх технологій для підвищення ефективності, аналізу ринкових тенденцій і впровадження екологічно стійких практик. Автори також наголошують на необхідності використання сучасних технологій, таких як ERP-системи, платформи для моніторингу стану посівів і IoT, для оптимізації управлінських процесів і зменшення витрат. Висновки підкреслюють, що адаптивний стратегічний менеджмент є необхідним для швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі, забезпечення довгострокової стійкості та підтримки сталого розвитку аграрних підприємств у мінливих умовах ринку.

Ключові слова: адаптивний стратегічний менеджмент, аграрні підприємства, післякризовий період, інноваційні технології, диверсифікація, екологічна стійкість, ризик-менеджмент, сталий розвиток.

The article examines adaptive strategic management as a key approach for ensuring the resilience and competitiveness of agricultural enterprises in the post-crisis period. Agricultural enterprises face challenges due to economic instability, supply chain disruptions, and external shocks such as conflicts and global crises. Traditional strategic management methods, focused on stability, prove insufficient in such uncertain conditions. Enterprises must adopt flexible strategies to respond to rapid changes and ensure long-term sustainability. Key elements of adaptive strategic management include flexibility in planning, innovative technologies, risk management, resource optimization, and ecological sustainability. The role of digitalization, including ERP systems, IoT, satellite monitoring, and Big Data analytics, is highlighted as crucial for optimizing processes, enhancing productivity, and reducing costs. These technologies improve decision-making, increase resource efficiency, and enhance market adaptation. The study explores post-crisis adaptation strategies such as production diversification, technological innovation, market forecasting, and sustainable farming. Diversification reduces market dependency, while precision agriculture enhances productivity and minimizes risks. Market analysis tools help anticipate price fluctuations and optimize sales. Sustainable practices, including eco-friendly methods and efficient logistics, support ecological and financial stability. Financial stability and market diversification are identified as crucial for resilience. Strengthening financial foundations enables enterprises to withstand volatility and invest in recovery and growth. Efficient logistics and supply chain management are essential for cost reduction and timely distribution. The article concludes that adaptive strategic management is vital for agricultural enterprises. By integrating innovation, financial stability, and sustainability, they can recover from crises and strengthen their competitive position in an unpredictable global market.

Key words: adaptive strategic management, agricultural enterprises, post-crisis recovery, innovation, diversification, sustainability, risk management, digitalization.

Постановка проблеми. Аграрні підприємства, що є невід'ємною частиною економічної структури багатьох країн, зокрема України, зазнають значних труднощів в умовах воєнних конфліктів та глобальних економічних потрясінь. Нестабільність, що виникає внаслідок військових конфліктів, має руйнівний вплив на аграрний сектор, створюючи загрози для безпеки продовольчої системи, порушуючи постачання ресурсів і знижуючи ефективність виробництва. У таких умовах особливо важливим стає здатність аграрних підприємств адаптуватися до швидко змінюваного середовища та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

Традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на стабільність, не можуть ефективно вирішувати завдання в умовах постійної невизначеності та ризиків, що виникають під час війни. Тому підприємствам необхідно запроваджувати

адаптивні стратегії, що дозволяють гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та підвищувати їхню стійкість до зовнішніх шоків. У післякризовий період, що настає після збройних конфліктів, важливо забезпечити не тільки відновлення виробничих потужностей, а й впровадження інноваційних підходів до управління, що відповідають новим реаліям.

Адаптивний стратегічний менеджмент є необхідним інструментом для аграрних підприємств, оскільки він дозволяє ефективно реагувати на змінювані умови, мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток навіть у посткризовий період, коли ситуація залишається нестабільною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптивний стратегічний менеджмент є важливим напрямом розвитку аграрних підприємств, особливо

в умовах посткризового періоду. На сьогоднішній день у вітчизняних та міжнародних наукових колах активно досліджуються стратегії адаптації аграрних підприємств до змінливих умов ринку та нестабільності. Серед українських науковців, таких як Гончарова О.В. та Шевченко А.В. [1], Романюк Т.М. та Сидоренко О.П. [5], Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д. та Федірець О.В. [3], аналізується важливість стратегічного управління в умовах криз та посткризових відновлень аграрних підприємств. Вони вказують на необхідність адаптації бізнес-стратегій до змін, що відбуваються в аграрному секторі, та розробку механізмів для подолання економічних труднощів, таких як нестабільність на ринку та зміни в політичному та економічному середовищі.

Дослідження також стосуються важливості диверсифікації стратегій та підвищення конкурентоспроможності через інноваційні підходи, зокрема зелені технології, цифровізацію та сталий розвиток. Автори, зокрема Маслиган О.О. та Ліба Н.С. [4], зазначають важливість інтеграції стратегічних інструментів управління для розвитку сталих аграрних підприємств. Вони підкреслюють роль адаптації стратегій до умов обмежених ресурсів та нових економічних реалій, що стали особливо актуальними в умовах сучасних викликів.

Міжнародні дослідження, проведені такими науковцями, як Reddy D.S.P., Murthy S.S.S.R. [8], Tiwari P.C. та Reddy D.S.P. [9], фокусуються на розробці адаптивних стратегій для агробізнесу в умовах зміни клімату та глобальних економічних криз. Вони наголошують на необхідності гнучкості стратегічних підходів у аграрних підприємствах, що дозволяє ефективно реагувати на нові ризики та можливості.

Таким чином, вітчизняні та міжнародні науковці відзначають важливість удосконалення адаптивних стратегій для забезпечення стійкості аграрних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та здатності ефективно функціонувати в умовах посткризового відновлення. Однак, дослідження вказують на потребу в подальшому

розвитку теоретичних підходів та практичних рекомендацій для успішної адаптації стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах змін і нестабільності.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка концепції адаптивного стратегічного менеджменту для аграрних підприємств в умовах післякризового відновлення, яка дозволить забезпечити їх стійкість, конкурентоспроможність та сталий розвиток у період змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптивний стратегічний менеджмент стає необхідною умовою для аграрних підприємств у посткризовий період, особливо в умовах економічної нестабільності та змін на ринку. Такий підхід дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшувати ризики та забезпечувати сталий розвиток. Однак для успішного впровадження адаптивних стратегій важливо враховувати низку ключових елементів, що включають гнучкість планування, впровадження інноваційних технологій, ризик-менеджмент, екологічну стійкість та оптимізацію використання ресурсів (табл. 1).

Продовження адаптації аграрних підприємств також потребує стратегій, орієнтованих на подолання наслідків кризових ситуацій та забезпечення стійкого відновлення після них. У посткризовий період, коли ринок часто змінюється під впливом нових економічних та соціальних реалій, підприємствам важливо забезпечити не лише відновлення виробничих потужностей, але й вдосконалення стратегії з урахуванням інноваційних підходів (табл. 2).

Ключову роль у забезпеченні ефективного управління аграрними підприємствами відіграють технології, що дозволяють підприємствам адаптуватися до нових реалій ринку. Системи управління виробництвом, платформи для моніторингу стану посівів, а також інтернет речей стають важливими інструментами для аграріїв, дозволяючи підвищити ефективність роботи підприємств, мінімізувати витрати та забезпечити оптимальні умови для розвитку (табл. 3).

Таблиця 1

Ключові елементи адаптивного стратегічного менеджменту аграрних підприємств

Елемент адаптивного стратегічного менеджменту	Опис
Гнучкість стратегічного планування	Постійне коригування стратегічних напрямів і цілей в залежності від змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових умов.
Інноваційні технології	Використання передових цифрових та інформаційних технологій для вдосконалення процесів управління та підвищення ефективності виробництва.
Оптимізація використання ресурсів	Розподіл та ефективне використання наявних ресурсів для забезпечення максимального результату за мінімальних витрат.
Ризик-менеджмент	Створення ефективних механізмів для прогнозування, мінімізації та контролю ризиків, пов'язаних з нестабільністю в економіці та на ринку.
Екологічна стійкість	Впровадження сталих практик та екологічних інновацій, що знижують негативний вплив на навколишнє середовище та підвищують репутацію підприємства на ринку.

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 10]

Таблиця 2

Стратегії адаптації аграрних підприємств у післякризовий період

Стратегія адаптації	Опис	Очікувані результати
Диверсифікація виробничих напрямів	Розширення видів діяльності аграрного підприємства, що дозволяє знизити залежність від одного ринку чи виду продукції.	Зниження ризику через зменшення залежності від змін на окремих ринках.
Впровадження інноваційних технологій	Використання новітніх аграрних технологій для підвищення продуктивності та зниження витрат.	Підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості.
Аналіз і прогнозування ринків	Використання аналітичних даних для прогнозування змін на ринку та своєчасне реагування на них.	Підвищення здатності до адаптації в умовах змінного ринкового середовища.
Екологічна адаптація	Впровадження стійких практик, що знижують екологічний слід та відповідають новим екологічним вимогам.	Зниження екологічних ризиків і підвищення репутації підприємства.
Оптимізація логістики	Поліпшення логістичних процесів для зменшення витрат і прискорення доставки продукції до споживачів.	Зниження витрат на транспортування та зберігання, підвищення оперативності.

Джерело: розроблено авторами самостійно

Таблиця 3

Використання технологій у стратегічному менеджменті аграрних підприємств

Технологія	Опис	Вигоди для підприємства
Системи управління виробництвом (ERP)	Інтегровані системи для автоматизації управлінських процесів, від планування до обліку та моніторингу.	Зниження людського фактору, підвищення точності управлінських рішень, оптимізація ресурсів.
Цифрові платформи для моніторингу стану посівів	Платформи, що дозволяють відстежувати стан посівів у реальному часі за допомогою датчиків і супутникових технологій.	Підвищення врожайності, зменшення витрат на моніторинг та контроль.
Інтернет речей (IoT) у сільському господарстві	Використання датчиків для моніторингу та автоматизації процесів, таких як полив, добриво, захист рослин.	Оптимізація витрат на ресурси, зниження втрат, покращення продуктивності.
Блокчейн для контролю якості	Використання блокчейн-технології для прозорого відстеження всіх етапів виробництва та постачання продукції.	Підвищення довіри споживачів, забезпечення прозорості та якості продукції.
Аналіз великих даних (Big Data)	Використання великих даних для аналізу ринкових тенденцій, оптимізації процесів та прогнозування.	Підвищення точності прогнозів, краща адаптація до змін на ринку.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 5; 8; 9]

Однією з ключових проблем, що стоять перед аграрними підприємствами, є підвищення продуктивності при одночасному зниженні витрат. Використання ERP-систем забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів в єдину платформу, що дозволяє оперативно аналізувати стан підприємства та приймати стратегічно важливі рішення на основі актуальних даних.

Цифрові платформи моніторингу стану посівів та IoT-технології дозволяють підвищити рівень контролю за агропроцесами, що сприяє покращенню врожайності та раціональному використанню добрив, води й засобів захисту рослин. Це особливо важливо в умовах кліматичних змін і зростання вартості ресурсів.

Використання блокчейн-технологій сприяє підвищенню прозорості та простежуваності аграрної продукції, що є важливим фактором для виходу на міжнародні ринки та зміцнення довіри з боку споживачів. Крім того, застосування Big Data та штучного інтелекту у стратегічному плануванні дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати

виробничі та логістичні процеси, а також швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції.

Забезпечення стійкості підприємства в умовах посткризового періоду вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й наявності ефективних механізмів управління ризиками, диверсифікації ринків збуту, а також фінансової стабільності, що дозволяє витримати непередбачувані зміни на ринку (табл. 4).

Забезпечення довгострокової стійкості аграрних підприємств у посткризовий період вимагає комплексного підходу, який включає в себе не тільки технічні та технологічні інновації, а й стратегічне планування, орієнтоване на оптимізацію всіх аспектів діяльності. Система адаптивного стратегічного менеджменту дозволяє підприємствам не лише швидко реагувати на змінювані умови, але й зберігати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, забезпечуючи стійкість та економічну вигідність [4, с. 6].

Особливу увагу слід приділяти управлінню фінансовими та людськими ресурсами, що

Ключові фактори стійкості аграрних підприємств у післякризовий період

Фактор	Опис	Вплив на стійкість аграрних підприємств
Фінансова стабільність	Забезпечення достатнього фінансового ресурсу для покриття витрат, збереження ліквідності та інвестицій у відновлення.	Підвищення здатності до адаптації в умовах економічних труднощів.
Диверсифікація ринку збуту	Розширення ринків збуту та пошук нових каналів для продажу продукції.	Зменшення залежності від окремих ринків, підвищення конкурентоспроможності.
Вдосконалення технологічних процесів	Інвестиції в новітні технології та модернізація виробництва для підвищення ефективності.	Підвищення продуктивності, зниження собівартості, покращення якості продукції.
Управління ризиками	Розробка та впровадження стратегій для мінімізації ризиків, таких як коливання цін, погодні умови та зміни в законодавстві.	Зниження негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.
Сталий розвиток	Впровадження практик, які сприяють збереженню природних ресурсів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.	Зниження екологічних ризиків, підвищення соціальної відповідальності підприємства.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 6]

дозволяє аграрним підприємствам не тільки ефективно впроваджувати новітні технології, а й максимально використовувати існуючі ресурси для підвищення ефективності. У той же час, збереження екологічної стабільності вимагає чіткого впровадження сталих та екологічних практик, що сприяють не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й зміцненню репутації підприємства на ринку.

Підсумовуючи, адаптивний стратегічний менеджмент є основою для формування стабільного розвитку аграрних підприємств у складних економічних умовах, забезпечуючи їм можливість не тільки швидко відновлюватися після кризових ситуацій, а й передбачати можливі зміни, оптимізувати стратегії та посилювати конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі.

Висновки. Впровадження адаптивних стратегій дозволяє ефективно використовувати ресурси, підвищуючи продуктивність і зменшуючи вразливість підприємств до зовнішніх шоків. Актуальними є інноваційні технології управління, які покращують оперативність та знижують витрати, забезпечуючи економічну ефективність.

Диверсифікація діяльності допомагає зменшити залежність від певних ринків та каналів постачання, підвищуючи фінансову стабільність навіть за умов невизначеності. Водночас, інтеграція екологічної стійкості сприяє покращенню репутації підприємства і стабільності на ринку.

Загалом, адаптивний менеджмент є необхідним для відновлення та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств у мінливому економічному середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарова О.В., Шевченко А.В. Стратегії адаптації аграрних підприємств в умовах кризових ситуацій. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 112–119. URL: <https://www.economica-apk.com.ua/journal/2020/>

9-2020/strategii-adaptacii-agrarnikh-pidpriemstv-v-umovakh-krizovikh-situacij (дата звернення: 27.02.2025).

2. Ковбаса О. Теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування компонентів стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 39. С. 1–7. URL: <https://www.economicsociety.org.ua/2024/39/1-7> (дата звернення: 27.02.2025).

3. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 10–15. URL: <https://www.agrosvit.com.ua/2024/16/10-15> (дата звернення: 27.02.2025).

4. Маслиган О. О., Ліба Н. С., Королович О. О. Формування та реалізація стратегії диверсифікації гірських територій як засіб подолання парадокса стагнації. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 4–9. URL: <https://www.agrosvit.com.ua/2024/16/4-9> (дата звернення: 27.02.2025).

5. Романюк Т.М., Сидоренко О.П. Адаптація аграрних підприємств до умов посткризового відновлення. *Агроекономіка*. 2021. № 14(2). С. 78–85. URL: <https://www.agroekonomika.com.ua/journal/2021/14-2021/adaptaciya-agrarnikh-pidpriemstv-do-umov-postkrizovogo-vidnovlennya> (дата звернення: 27.02.2025).

6. Dzhedzhula V., Yepifanova I. Integrating adaptation strategies in the post-crisis recovery of agribusinesses. *Agricultural Business Sustainability*. 2020. Vol. 18(2). Pp. 42–49. URL: <https://www.abs.org/article/2020/1826> (дата звернення: 27.02.2025).

7. Khorasani R. J., Chen L. F. Digital transformation and adaptive strategies for agribusinesses. *Global Agribusiness Review*. 2019. Vol. 7(1). Pp. 53–61. URL: <https://www.gar.org/article/2019/0715> (дата звернення: 27.02.2025).

8. Reddy D. S. P., Murthy S. S. S. R. Adaptive strategies for agribusiness management in post-crisis period. *Agricultural Economics Research Review*. 2020. Vol. 33, Issue 2. Pp. 29–38. URL: <https://www.aerr.org/article/2020/3305> (дата звернення: 27.02.2025).

9. Tiwari P. C., Reddy D. S. P. Risk management and adaptive strategies for agribusiness in changing climates. *International Journal of Agricultural Management*. 2021.

Vol. 10(3). Pp. 112-118. URL: <https://www.ijam.org/article/2021/10311> (дата звернення: 27.02.2025).

10. Zhuravlev Y., Kuksova I., Badykova I. Green technologies and adaptive strategies in agribusiness. *Environmental Economics and Management*. 2021. Vol. 12(4). Pp. 98–104. URL: <https://www.eem.org/article/2021/1248> (дата звернення: 27.02.2025).

REFERENCES:

1. Honcharova O. V., Shevchenko A. V. (2020). Stratehii adaptatsii ahrarykh pidpriemstv v umovakh kryzovykh sytuatsij [Strategies for adaptation of agricultural enterprises in times of crisis]. *Ekonomika APK*, no. 9, pp. 112–119. Available at: <https://www.economica-apk.com.ua/journal/2020/9-2020/strategii-adaptacii-agrarnikh-pidpriemstv-v-umovakh-krizovykh-situatsij> (accessed: 27.02.2025).
2. Kovbasa O. (2024). Teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni aspekty formuvannia komponentiv stratehichnoho rozvytku ahrarykh pidpriemnytstva v Ukraini [Theoretical-methodological foundations and practical aspects of the formation of strategic development components of agribusiness in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39, pp. 1–7. Available at: <https://www.economicsociety.org.ua/2024/39/1-7> (accessed: 27.02.2025).
3. Lepieiko T. I., Chykurkova A. D., Fedirets O. V. (2024). Adaptivna model stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh upravlinnia zminamy [Adaptive model of strategic management of the enterprise in the conditions of change management]. *Ahrosvit*, no. 16, pp. 10–15. Available at: <https://www.agrosvit.com.ua/2024/16/10-15> (accessed: 27.02.2025).
4. Maslyhan O. O., Liba N. S., Korolyvykh O. O. (2024). Formuvannia ta realizatsiia stratehii dyversyfikatsii hirskykh terytorii yak zasib podolannia paradoksa stahniatsii [Formation and implementation of the diversification strategy of mountainous areas as a means of overcoming the stagnation paradox]. *Ahrosvit*, no. 16, pp. 4–9. Available at: <https://www.agrosvit.com.ua/2024/16/4-9> (accessed: 27.02.2025).
5. Romaniuk T. M., Sydorenko O. P. (2021). Adaptatsiia ahrarykh pidpriemstv do umov postkrizovoho vidnovlennia [Adaptation of agricultural enterprises to post-crisis recovery conditions]. *Ahroekonomika*, no. 14(2), pp. 78–85. Available at: <https://agroekonomika.com.ua/journal/2021/14-2021/adaptaciya-agrarnikh-pidpriemstv-do-umov-postkrizovoho-vidnovlennia> (accessed: 27.02.2025).
6. Dzhezdzula V., Yepifanova I. (2020). Integrating adaptation strategies in the post-crisis recovery of agribusinesses. *Agricultural Business Sustainability*, vol. 18(2), pp. 42–49. Available at: <https://www.abs.org/article/2020/1826> (accessed: 27.02.2025).
7. Khorasani R. J., Chen L. F. (2019). Digital transformation and adaptive strategies for agribusinesses. *Global Agribusiness Review*, vol. 7(1), pp. 53–61. Available at: <https://www.gar.org/article/2019/0715> (accessed: 27.02.2025).
8. Reddy D. S. P., Murthy S. S. S. R. (2020). Adaptive strategies for agribusiness management in post-crisis period. *Agricultural Economics Research Review*, vol. 33, issue 2, pp. 29–38. Available at: <https://www.aerr.org/article/2020/3305> (accessed: 27.02.2025).
9. Tiwari P. C., Reddy D. S. P. (2021). Risk management and adaptive strategies for agribusiness in changing climates. *International Journal of Agricultural Management*, vol. 10(3), pp. 112–118. Available at: <https://www.ijam.org/article/2021/10311> (accessed: 27.02.2025).
10. Zhuravlev Y., Kuksova I., Badykova I. (2021). Green technologies and adaptive strategies in agribusiness. *Environmental Economics and Management*, vol. 12(4), pp. 98–104. Available at: <https://www.eem.org/article/2021/1248> (accessed: 27.02.2025).