

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-6>

УДК 631.15

*Михальчук О. В., аспірант*

*Таврійський державний агротехнологічний університет*

*імені Дмитра Моторного*

*CV140584tav@gmail.com*

*ORCID: 0009-0004-8461-4268*

## МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглядається роль стратегічного управління в аграрних підприємствах України в умовах сучасних викликів, таких як війна, зміни клімату та економічна нестабільність. Пояснюється, що стратегічне управління є процесом розробки, реалізації та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації, зокрема в аграрному секторі. Особливу увагу приділено етапам стратегічного управління, зокрема аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, розробці місії та цілей, а також вибору стратегій розвитку підприємства. Визначено два основних типи стратегій – активні та пасивні, а також наведено основні методи та інструменти стратегічного планування, зокрема SWOT-, PEST-, GAP- та BCG-аналіз. Особливо досліджено важливість формування портфеля стратегічних альтернатив і вибору оптимальної стратегії розвитку агропідприємства, що дозволяє адаптувати діяльність підприємств до змінюваного ринкового середовища. Стаття також підкреслює значення ефективної реалізації стратегій та контролю за їх виконанням для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності агропідприємств в умовах глобальних змін.

**Ключові слова:** стратегічне управління, аграрні підприємства, стратегія розвитку, стратегічне планування, адаптація, конкуренція, сталий розвиток, агросектор, економічна стабільність, портфель стратегічних альтернатив.

**JEL code classification:** M11, Q11, Q12

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах аграрний сектор України стикається з низкою серйозних викликів, серед яких глобалізаційні процеси, зміни клімату, впровадження інноваційних технологій, а також перманентна зміна попиту на сільськогосподарську продукцію. Проте однією з найзначніших проблем, що впливають на розвиток аграрних підприємств, стала війна, яка триває на території України. Цей фактор створює численні економічні, політичні та соціальні труднощі, які безпосередньо відображаються на стабільності аграрного виробництва та його здатності до адаптації в умовах нестабільності.

Війна значно ускладнює процес стратегічного планування, впливає на безпеку постачань сировини та готової продукції, змінює доступність фінансових ресурсів, а також знижує рівень інвестиційної привабливості аграрного сектора. У таких умовах стратегічне управління аграрними підприємствами потребує особливої уваги до оцінки ризиків, прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі та формування гнучких стратегічних альтернатив.

Розробка та реалізація ефективних стратегій розвитку аграрних підприємств у поствоєнний період потребує застосування спеціалізованих методів діагностики, що дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, але й врахувати зміни на ринку праці, фінансів, землекористування та забезпечення логістичних процесів. Оцінка стратегічних альтернатив в умовах війни має враховувати як традиційні методи стратегічного управління (SWOT, PESTEL, аналіз сценаріїв), так і нові підходи, орієнтовані на ризики та можливості, що виникають внаслідок геополітичних та економічних змін.

Попри наявність різноманітних методів стратегічного аналізу, аграрні підприємства в Україні часто стикаються з труднощами у виборі оптимальних стратегій у контексті війни. Це зумовлено невизначеністю зовнішнього середовища, проблемами в ланцюгах постачання та недостатньою адаптацією традиційних методів до специфіки військових та післявоєнних умов. Зважаючи на це, необхідно вдосконалювати методологічні підходи, адаптуючи інструменти стратегічного планування до нових реалій, щоб забезпечити ефективне управління та довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження питань стратегічного аналізу та вибору методів формування стратегії і стратегічних альтернатив для підприємств зробили такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, М. Альберт, М. Портер, А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд, А.С. Мертінет, М. Мескон, Д.Г. Бойетт, Д. Сетіван, Ю. Сун, І. Фаріда, Ф. Хедуорі. Їхні наукові праці, що стали основою для розвитку стратегічного управління, запропонували численні підходи до оцінки стратегічних альтернатив і методів їх вибору. І. Ансофф, наприклад, розробив класичну модель стратегічного управління, яка включає аналіз зовнішнього середовища та можливостей підприємства. М. Портер запропонував концепцію конкурентних сил та стратегії на основі аналізу конкуренції в галузі, що стало основою для розробки стратегій на різних рівнях організацій.

У своїх дослідженнях зарубіжні вчені приділяли увагу таким важливим аспектам, як формулювання стратегії в умовах невизначеності, стратегічний менеджмент у кризових ситуаціях, а також використання інструментів для аналізу конкурентного середовища, таких як матриця Бостонської консалтингової групи та аналіз SWOT. Ці підходи стали ключовими для побудови стратегій підприємств в умовах глобальних економічних змін і міжнародної конкуренції.

Особливе місце варто відвести науковим працям українських вчених, таких як К.А. Андрущенко, А.М. Баланович, Н.Ю. Захарової, М.В. Желіховської, В.В. Ліщинської, О. Лопатовської, Д.Л. Кобець, О.О. Яцух та інших. Їхні дослідження сфокусовані на адаптації зарубіжних методик стратегічного аналізу до умов українського аграрного сектору та ринкових умов, що швидко змінюються. Зокрема, К.А. Андрущенко та А.М. Баланович звертаються до важливості стратегічного планування в умовах нестабільної економічної ситуації, що особливо актуально для аграрних підприємств в Україні в умовах війни.

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, залишається багато невизначеності в адаптації стратегічних підходів до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища, особливо в контексті глобальних і локальних криз, таких як війна в Україні. Оскільки більшість традиційних методів стратегічного аналізу були розроблені для стабільних ринків і передбачають певну передбачуваність, їх адаптація до нових реалій вимагає подальших досліджень та розробок, зокрема в контексті аграрного сектору.

Таким чином, незважаючи на значну кількість напрацьованих методів і підходів, питання адаптації існуючих стратегічних інструментів до нових економічних і політичних реалій, зокрема в умовах війни, залишаються відкритими.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою даної статті є дослідження методів та інструментів діагностики та оцінки стратегій і стратегічних альтернатив аграрних підприємств, зокрема в умовах нестабільного економічного середовища, що ускладнюється війною в Україні. Зокрема, у статті ставляться такі основні завдання:

- дослідження наукових підходів до стратегічного аналізу та їх застосування для визначення стратегічних альтернатив у сфері агробізнесу;
- оцінка впливу війни в Україні на формування стратегій аграрних підприємств і визначення основних викликів, з якими вони стикаються в умовах конфлікту;
- розробка рекомендацій щодо використання інструментів стратегічного планування для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрні підприємства є одними з основних елементів економічної структури України, тому стратегічне управління в аграрному секторі відіграє

вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності. Однак стратегічне управління в умовах сучасних викликів, зокрема війни, ставить перед аграрними підприємствами нові завдання та вимоги, які потребують адаптації традиційних методів стратегічного планування та пошуку нових підходів.

Стратегічне управління – це процес розробки, реалізації та оцінки стратегій, які забезпечують досягнення довгострокових цілей організації. Воно охоплює всі етапи від аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища до оцінки результатів і коригування стратегії в разі необхідності [6, с. 109].

Стратегічне планування є невід'ємною частиною цього процесу. Воно полягає у визначенні довгострокових цілей організації, розробці планів для їх досягнення та оцінці можливих ризиків. Стратегічне планування передбачає глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб зрозуміти, які можливості та загрози існують для підприємства на ринку, а також визначити його сильні та слабкі сторони.

Стратегічне управління і планування є критичними для аграрних підприємств, зокрема в умовах невизначеності, які постійно зростають, через такі фактори, як зміни клімату, глобалізація, політичні та економічні кризи, а також війна.

Аграрні підприємства безпосередньо залежать від змін у зовнішньому середовищі – ціни на сільськогосподарську продукцію, зміни клімату, державну політику та міжнародну торгівлю. Стратегічне управління допомагає підприємствам швидко реагувати на ці зміни, оцінювати ризики та можливості, передбачати й уникати можливих негативних наслідків [1, с. 79]. Такі інструменти, як PESTEL (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів), дозволяють аграрним підприємствам враховувати широкий спектр зовнішніх факторів при розробці стратегії.

Стратегічне управління також допомагає аграрним підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, що включає земельні ресурси, трудові ресурси, фінансування та технології. Аграрні підприємства часто стикаються з проблемою дефіциту ресурсів, тому стратегічне планування дозволяє оптимізувати їх використання, підвищуючи ефективність виробництва та знижуючи витрати. Наприклад, на основі аналізу внутрішніх ресурсів підприємства можуть розробляти стратегії щодо диверсифікації виробництва або оптимізації логістики.

В умовах війни, стратегічне управління стає ще більш важливим для аграрних підприємств. Війна створює численні виклики: пошкодження інфраструктури, зміни в доступності фінансування, збої в ланцюгах постачання та ін. В таких умовах стратегічне планування дозволяє оцінити, як можна адаптувати виробничі потужності, знайти нові ринки збуту, відновити зруйновані інфраструктурні об'єкти або впроваджувати технології для зниження залежності від постачальників.

У глобалізованому світі аграрні підприємства повинні не тільки виживати, а й бути конкурентоспроможними. Стратегічне управління дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й інвестувати в інновації, технології, покращення якості продукції, що допомагає отримати конкурентні переваги на ринку. Наприклад, впровадження новітніх технологій у сільському господарстві, таких як автоматизація процесів, використання «розумних» сільськогосподарських рішень або застосування агроекологічних методів, може суттєво підвищити ефективність і стійкість аграрного бізнесу.

Завдяки стратегічному плануванню, аграрні підприємства можуть розробляти довгострокові плани, що враховують тенденції ринку, зміни клімату, попит на продукцію, а також сприяють сталому розвитку. Це дає змогу не лише зберігати стабільність у діяльності підприємства, а й сприяти розвитку сільських територій, забезпечуючи їх соціальну і економічну стійкість.

Отже, у сучасних умовах стратегічне управління і планування є необхідними для забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств, здатних ефективно реагувати на зміну зовнішнього середовища, зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до нових викликів, таких як війна, економічні кризи чи зміни клімату. Вони дозволяють аграрним

підприємствам розробляти оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей і забезпечення стійкості на довгострокову перспективу.

Стратегія є центральним поняттям у стратегічному управлінні, адже вона визначає напрямок і завдання підприємства для досягнення довгострокових цілей. Основною метою стратегії є забезпечення конкурентних переваг, які допомагають підприємству не лише вижити в умовах постійних змін, але й досягти стабільного розвитку в довгостроковій перспективі [3, с. 90].

Щоб стратегія була дієвою та ефективною, вона повинна бути чітко сформульована та спрямована на визначення пріоритетів діяльності підприємства. Важливим аспектом є також правильний розподіл наявних ресурсів, відповідальності та обов'язків серед виконавців, що дозволяє забезпечити безперервне виконання стратегії. Це дає змогу адаптувати стратегію до конкретних умов і викликів, з якими стикається підприємство.

В результаті систематизації та критичного аналізу наукових підходів до стратегічного управління можна дати таке визначення поняття «стратегія» – це цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрями діяльності аграрного підприємства для реалізації його місії, цілей і завдань.

Цей підхід можна назвати комбінованим, оскільки він поєднує два основні аспекти:

1. Синтез стратегії на основі окремих стратегічних рішень. Це означає, що стратегія складається з низки конкретних рішень, які спрямовані на досягнення визначених цілей і завдань підприємства.

2. Єдність цілей і засобів їх реалізації. Стратегія повинна бути органічною єдністю цілей і методів їх досягнення. Вона не лише вказує на те, чого потрібно досягти, але й визначає, яким чином це буде зроблено.

Таким чином, стратегія є комплексним планом, що охоплює не лише визначення стратегічних цілей, але й розробку конкретних кроків та засобів для їх реалізації. Вона забезпечує орієнтири для всього підприємства та служить основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Стратегії розвитку аграрних підприємств можуть бути розроблені на різних організаційних рівнях, кожен з яких має свої особливості та відповідальність. Розглянемо основні рівні, на яких будується стратегічний розвиток агропідприємства [5]:

1. Корпоративний рівень. На цьому рівні розробляється загальна стратегія розвитку аграрного підприємства, яка визначає основні цілі, ключові стратегічні рішення та загальний портфель сільськогосподарської діяльності. Корпоративна стратегія також встановлює основні принципи та цінності, що формують корпоративну культуру та впливають на стратегічні рішення на всіх інших рівнях підприємства. Вона охоплює стратегічні напрямки розвитку, такі як диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки або впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві.

2. Бізнес-рівень. На цьому рівні розробляються стратегії для конкретних бізнес-одиниць аграрного підприємства, таких як виробництво зернових, овочів, тваринництво або органічне сільське господарство. Стратегії бізнес-рівня зосереджені на досягненні цілей, що стосуються конкретної діяльності або продукту. Це можуть бути стратегії розширення виробництва, підвищення ефективності агропродукції, покращення якості продукції або інноваційні підходи в агрономії, що відповідають потребам ринку.

3. Функціональний рівень. На цьому рівні розробляються стратегії для окремих функціональних підрозділів аграрного підприємства, таких як маркетинг, фінанси, управління ресурсами, виробництво або зберігання продукції. Стратегії функціонального рівня спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та ефективне використання ресурсів, щоб підтримати реалізацію стратегій на корпоративному та бізнес-рівнях. Наприклад, розробка стратегій у сфері фінансів для покращення доступу до кредитних ресурсів або маркетингові стратегії для просування агропродукції на ринки.

Кожен з цих рівнів взаємодіє з іншими, що забезпечує ефективне вирішення стратегічних завдань аграрного підприємства. Успішна стратегія розвитку агропідприємства зазвичай

вимагає тісної співпраці та координації між усіма рівнями управління для досягнення сталого розвитку та адаптації до змінюваних умов на ринку агропродукції.

Під час дослідження наукової літератури було встановлено, що стратегії розвитку аграрного підприємства можна поділити на дві основні групи: активні та пасивні стратегії.

Активна стратегія розвитку аграрного підприємства – це системний підхід до досягнення успіху та зростання, який передбачає активне використання різноманітних інструментів і методів для досягнення поставлених цілей [2, с. 33]. Вона спрямована на активний розвиток, впровадження нових технологій, збільшення виробничих потужностей та розширення ринків збуту продукції.

Пасивна стратегія розвитку аграрного підприємства – це підхід, що зосереджується на підтримці поточного стану підприємства без радикальних змін, уникнення великих ризиків та змін в технологічних процесах [2, с. 33]. Це стратегія стабільності, орієнтована на мінімізацію ризиків, а також на збереження існуючих досягнень і збереження позицій на ринку без значних інвестицій чи нововведень.

Активна та пасивна стратегії розвитку аграрних підприємств відрізняються за своїм підходом і методами впровадження, що можна порівняти в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства**

Характеристика	Активна стратегія розвитку	Пасивна стратегія розвитку
Підхід до змін	Спрямована на ініціацію змін, інновації та розвиток	Орієнтована на збереження поточного стану, уникнення змін і ризиків
Цілі	Досягнення швидкого росту, розширення ринку, диверсифікація продукції	Підтримка стабільності, мінімізація ризиків, збереження поточного рівня діяльності
Методи та інструменти	Активне впровадження нових технологій, розширення виробничих потужностей, інвестування в нові проекти	Обмежене використання нових методів, збереження традиційних підходів у виробництві
Ризики	Високий рівень ризику через інвестиції, нові проекти та зміни на ринку	Мінімізація ризиків, але й відсутність великих можливостей для росту
Період реалізації	Короткострокові або середньострокові стратегії, орієнтовані на швидкі результати	Довгострокова орієнтація, націлена на стабільне і поступове зростання
Інновації	Високий рівень інновацій та нововведень	Мала кількість інновацій, орієнтація на збереження традиційних методів
Конкурентні переваги	Активне завоювання нових ринків, розвиток нових продуктів, створення унікальних пропозицій	Охорона існуючих ринкових позицій, підтримка поточного рівня продуктивності
Гнучкість	Висока гнучкість та адаптивність до змін	Низька гнучкість, орієнтація на сталість і прогнозованість

*Джерело: узагальнено автором на основі [1-6]*

Активна стратегія розвитку підприємства орієнтована на інноваційний розвиток, швидкий ріст і динамічні зміни, тоді як пасивна стратегія спрямована на підтримку стабільності та уникнення ризиків, зберігаючи поточний стан без великих змін. Вибір між цими стратегіями залежить від зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей підприємства, а також його готовності до змін та інвестицій.

За видами виділяють три типові стратегії розвитку підприємства (рис. 1).

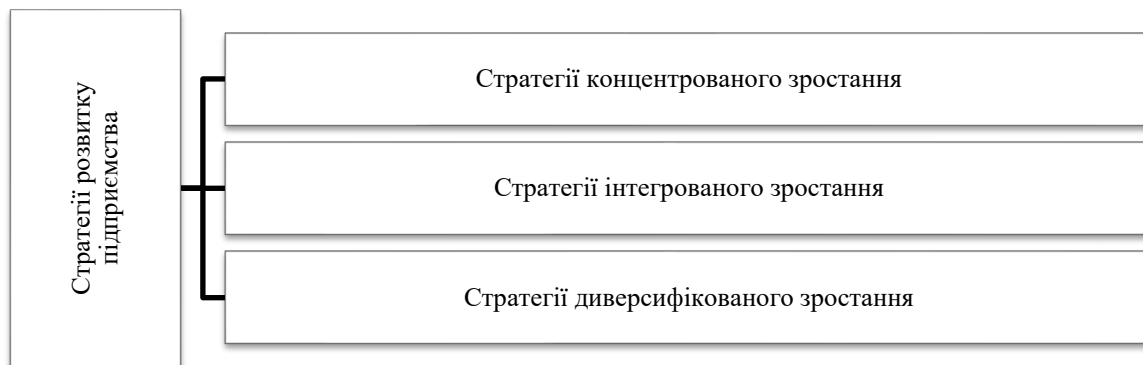


Рис. 1. Стратегії розвитку підприємства

Джерело: [1; 2; 4]

Розглянемо докладніше типові стратегії розвитку агропідприємства.

1. Стратегії концентрованого зростання. Концентроване зростання передбачає розвиток агропідприємства в межах його основної діяльності або продукту. Це стратегія, спрямована на збільшення обсягів виробництва в рамках існуючих напрямків діяльності, покращення ефективності та досягнення більшої частки ринку. Для аграрного підприємства це може включати [4]:

- розширення виробничих потужностей: збільшення площ під сільськогосподарські культури, збільшення кількості тварин на фермах, будівництво нових складів чи потужностей для переробки;

- покращення якості продукції: впровадження нових технологій для підвищення врожайності, використання якісних насінневих матеріалів або нових сортів;

- збільшення ефективності виробництва: автоматизація аграрних процесів, впровадження інновацій в агрономії та тваринництві для зниження витрат і підвищення результативності.

Така стратегія дозволяє підприємству зберігати фокус на своєму основному бізнесі і досягати сталого росту через збільшення виробництва та вдосконалення технологій.

2. Стратегії інтегрованого зростання. Інтегроване зростання передбачає злиття або поглинання інших компаній або процесів, що дозволяють підприємству контролювати більшу частину своєї виробничо-збутової ланцюга [4]. Для агропідприємства це може бути реалізовано через:

- вертикальна інтеграція – залучення до бізнесу етапів, які передують чи слідуєть після основної діяльності підприємства. Наприклад, агропідприємство може придбати або побудувати переробні підприємства (млини, молокозаводи), що дозволяє контролювати не тільки виробництво, але й збут продукції, зменшуючи залежність від посередників.

- горизонтальна інтеграція – агропідприємство може об'єднатися з іншими підприємствами, які займаються схожою або суміжною діяльністю. Це може включати покупку інших сільськогосподарських підприємств або створення спільних підприємств для обміну технологіями чи ресурсами.

- інтеграція з постачальниками або дистриб'юторами – створення партнерських відносин з постачальниками засобів виробництва (насіння, добрива) або дистриб'юторами продукції, що дозволяє підприємству забезпечити стабільний доступ до ресурсів і ринків збуту.

Інтеграція дозволяє агропідприємствам зменшити ризики, пов'язані з постачанням або збутом, а також збільшити контроль над процесами виробництва та доходами.

3. Стратегії диверсифікованого зростання. Диверсифіковане зростання передбачає розширення діяльності підприємства на нові ринки або в нові галузі, які не обов'язково пов'язані з основною діяльністю підприємства [1]. Це стратегія для аграрних підприємств, які прагнуть знизити ризики за рахунок диверсифікації своїх інвестицій та джерел доходу. Для агропідприємства це може проявлятися в таких формах:

– горизонтальна диверсифікація – розширення асортименту продукції в межах аграрної діяльності. Наприклад, фермер може почати вирощувати нові культури (овочі, ягоди) або займатися виробництвом органічної продукції;

– вертикальна диверсифікація – підприємство може зайнятися переробкою своєї продукції, наприклад, побудувати млин для виробництва борошна з власної пшениці або організувати виробництво соків з власних фруктів. Це дозволяє створити додаткову вартість і збільшити прибуток;

– географічна диверсифікація – вихід на нові ринки, як на національні, так і на міжнародні, може бути важливим напрямком розвитку для агропідприємства. Наприклад, аграрій може почати експорт своїх товарів до інших країн або виходити на нові регіональні ринки всередині країни;

– невідносна диверсифікація: підприємство може почати працювати в зовсім нових для себе секторах економіки, наприклад, інвестувати в альтернативну енергетику або організувати агротуризм.

Диверсифікація дозволяє агропідприємствам знизити залежність від одного виду діяльності і мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію чи змінами в кліматичних умовах.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та підходить для агропідприємств в залежності від їхнього стану, ресурсів і цілей. Концентроване зростання дозволяє аграрному підприємству збільшити масштаби своєї основної діяльності, інтегроване зростання надає можливість контролювати більшу частину ланцюга постачання та збуту, а диверсифікація знижує ризики та відкриває нові джерела доходів.

На результативність стратегічного управління агропідприємства впливає дотримання процесу його здійснення, що включає такі взаємопов'язані етапи, як [6, с. 18]: розроблення місії організації; визначення її цілей; оцінка та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; визначення типу розвитку підприємства; вибір стратегії, її реалізація та оцінка (рис. 2).



**Рис. 2. Етапи здійснення стратегічного управління агропідприємством**

*Джерело: складено автором на основі [1–6]*

Найбільш важливим етапом стратегічного управління агропідприємством є формулювання місії та цілей. Місія підприємства визначає його стратегічне спрямування та служить орієнтиром для постановки цілей і розробки стратегій на всіх рівнях управління. Стратегічні цілі допомагають визначити напрямок розвитку агропідприємства, формують систему мотивації для працівників і забезпечують ефективний контроль за реалізацією намічених планів.

Наступним етапом є дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність аграрного підприємства. Нестабільність зовнішнього середовища аграрного сектору може призводити до соціально-економічних, технологічних та екологічних викликів для підприємств. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити межі функціонування агропідприємств, оцінити можливі сприятливі ситуації та загрози, а також визначити сильні й слабкі сторони конкурентів та перспективи їхнього розвитку. Оцінка внутрішнього середовища дає змогу з'ясувати сильні та слабкі сторони самого підприємства, а також потенціал, який можна використати для досягнення конкурентних переваг і реалізації стратегічних цілей [4].

Для дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища агропідприємств використовуються різноманітні методи та інструменти, серед яких можна виділити такі основні [2; 3; 5]:

- SWOT-аналіз – цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дає змогу зрозуміти, які внутрішні ресурси підприємства можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей, а які зовнішні чинники можуть негативно впливати на його діяльність;

- PEST-аналіз – цей інструмент дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність агропідприємства. Використання PEST-аналізу дає можливість виявити тренди, які можуть вплинути на стратегію підприємства, та адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі;

- аналіз п'яти сил Портера – цей метод допомагає оцінити конкурентні сили, що визначають рівень конкуренції в галузі, зокрема на ринку агропродукції. Аналіз враховує загрозу нових конкурентів, загрозу заміників, силу постачальників, силу покупців та рівень конкурентної боротьби серед існуючих підприємств;

- матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) – цей інструмент дозволяє оцінити портфель продуктів або напрямків діяльності підприємства на основі їхньої ринкової частки та темпів зростання. Для агропідприємств це може бути корисним для визначення пріоритетних культур, які варто розвивати або від яких доцільно відмовитися.

Третім етапом стратегічного управління є визначення типу розвитку підприємства, а також оцінка його перспектив. На тип розвитку агропідприємства впливають співвідношення основних факторів виробництва та результативних показників. Важливо враховувати стан і розмір сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів та наявність основних виробничих фондів. Розвиток агропідприємства залежить від його інноваційної активності, зокрема впровадження нових технологій, удосконалення організаційних і управлінських процесів. Інноваційний тип розвитку є важливим фактором для забезпечення довгострокового успіху агропідприємства, що, в свою чергу, позитивно впливає на розвиток економіки країни. Покращення стану підприємства можливе через скасування збиткових операцій, вихід з неперспективних ринків, відмову від застарілих технологій і коригування обсягів виробництва відповідно до попиту.

Наступним етапом стратегічного управління агропідприємством є формування портфеля стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку. На цьому етапі керівництво підприємства розглядає різні можливі варіанти розвитку, враховуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також доступні ресурси. Для здійснення цього процесу існує низка перевірених методів, які дозволяють провести детальний аналіз різних стратегічних варіантів і вибрати найбільш підходящий шлях для подальшого зростання та стабільності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Серед таких методів можна виокремити [2; 3; 5]:



– бенчмаркінг – це процес порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками та стандартами у галузі. Цей метод дозволяє підприємствам визначити слабкі місця у своїй стратегії і операційній діяльності, порівнюючи їх із лідерами ринку або конкурентами, що демонструють високі результати. Бенчмаркінг включає порівняння фінансових показників, операційних процесів, методів управління і маркетингових стратегій. Це дозволяє виявити можливості для вдосконалення, зниження витрат або підвищення ефективності на всіх рівнях діяльності агропідприємства;

– SPACE-аналіз – є інструментом для оцінки стратегічної позиції підприємства. Цей метод використовує чотири основні фактори: фінансові показники, конкурентоспроможність, індустріальний потенціал і стабільність зовнішнього середовища. За допомогою SPACE-аналізу можна оцінити, чи готове підприємство до розширення, чи необхідно зосередитися на захисті своїх поточних позицій;

– GAP-аналіз використовується для виявлення розриву між фактичним станом підприємства і бажаними результатами. Цей метод передбачає порівняння поточного рівня досягнень (наприклад, обсягів виробництва, прибутковості або якості продукції) з цільовими показниками, які визначені стратегічними цілями підприємства. GAP-аналіз дозволяє виявити недоліки у діяльності агропідприємства і допомогти у коригуванні його стратегічних цілей і заходів для їх досягнення;

– метод PIMS зосереджений на визначенні впливу різних ринкових стратегій на фінансові показники підприємства, зокрема на його прибутковість та рентабельність. Цей метод базується на дослідженнях, які показують, що ринкові стратегії з високою часткою ринку та інноваційними підходами мають тенденцію до досягнення вищих фінансових результатів. Для агропідприємств цей метод може бути використаний для оцінки, як різні стратегії, наприклад, диверсифікація чи інтеграція, впливають на економічну ефективність та конкурентоспроможність;

– BCG-аналіз. Матриця BCG дозволяє класифікувати продукти або бізнес-одиниці підприємства за двома основними критеріями: темпами зростання ринку та часткою на ринку. Вона допомагає визначити, які продукти або напрямки бізнесу потребують додаткових інвестицій для росту (зірки), які є стабільними, але потребують оптимізації (дійні корови), і які слід скоротити або ліквідувати через низькі перспективи зростання (собаки);

– матриця GE/McKinsey – це більш складний інструмент, що оцінює підприємство за двома параметрами: привабливість ринку і конкурентні переваги підприємства. Підприємства чи продукти розташовуються на матриці, де по вертикалі оцінюється привабливість ринку (включаючи розмір, ріст та конкуренцію), а по горизонталі – конкурентоспроможність підприємства на цьому ринку. Це дає змогу оцінити, у яких напрямках агропідприємство повинно інвестувати, а де варто скоротити витрати;

– матриця І. Ансоффа «продукт – ринок» – допомагає визначити стратегії розвитку підприємства залежно від існуючих та нових ринків і продуктів. Вона передбачає чотири можливі стратегії: ринкове проникнення, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікацію. Ці стратегії дозволяють обрати оптимальний напрямок для росту компанії;

– модель Shell/DPM (Decision Pattern Model) спрямована на оцінку варіантів розвитку підприємства в умовах невизначеності. Вона дозволяє виявити різні сценарії розвитку на основі аналізу макроекономічних та соціальних факторів, що можуть вплинути на підприємство;

– матриця ADL оцінює бізнес на основі його стадії життєвого циклу і рівня конкуренції на ринку. Вона дозволяє визначити, які стратегії підходять для підприємства на кожній стадії його розвитку: від старту до насичення і згортання;

– методи прийняття рішень, такі як метод аналізу варіантів, метод групового обговорення, економічні моделі, експертні оцінки тощо, допомагають вибрати найбільш оптимальну стратегію, враховуючи конкретні умови та обмеження підприємства. Це також включає використання методів прогнозування та моделювання, щоб оцінити можливі результати різних стратегічних варіантів.

Ці інструменти надають агропідприємствам можливість систематично оцінювати різні стратегії, виявляти найбільш перспективні напрямки розвитку і адаптувати свою діяльність

до змінюваного ринкового середовища. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, що наведено у табл. 2.

Формування портфеля стратегічних альтернатив дозволяє обрати найефективніший шлях для досягнення довгострокових цілей агропідприємства, враховуючи різні чинники, такі як інноваційні технології, ринкові можливості, конкурентні переваги та ризики.

Після створення портфеля альтернатив здійснюється вибір стратегії розвитку, яка найкраще відповідає потребам підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у майбутньому. Вибір стратегії враховує не тільки економічні фактори, але й екологічні, соціальні та технологічні аспекти, що є особливо важливими для агропідприємств, які мають справу з сезонними коливаннями, змінами клімату та іншими специфічними рисами сільського господарства. Обрана стратегія повинна бути реалістичною і здійсненою, з урахуванням усіх ресурсних можливостей підприємства.

Реалізація стратегії є критичним етапом управління, оскільки саме на цьому етапі, при успішному виконанні, агропідприємство досягає поставлених цілей. Процес реалізації стратегії передбачає розробку стратегічного плану, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що включає низку конкретних дій, спрямованих на втілення обраної стратегії забезпечення конкурентних переваг. Цей план містить тактичні завдання, визначає терміни виконання, а також встановлює функції та обов'язки відповідальних осіб за реалізацію стратегії.

Процес реалізації стратегічного плану постійно контролюється в рамках стратегічного контролю, основне завдання якого полягає в оцінці відповідності обраної стратегії поточному стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища агропідприємства. Крім того, важливо порівняти досягнуті результати з планованими цілями. За необхідності здійснюються коригування стратегії та адаптація дій з її реалізації.

Успіх реалізації стратегії в агропідприємстві залежить від кількох факторів: переконаності виконавців у своїх силах, готовності підприємства адаптуватися до змін, а також відповідності стратегії вимогам зовнішнього середовища і внутрішнім можливостям підприємства. Однак реалізація стратегії може бути ускладнена рядом проблем, таких як невідповідність стратегії організаційній структурі підприємства, високий рівень ризиків, відсутність достатнього досвіду, а також недосконалість інформаційних систем і методів управлінської діяльності. Врахування цих факторів дозволяє агропідприємствам ефективно впроваджувати стратегію і досягати бажаних результатів.

Після визначення ключових етапів стратегічного управління та інструментів для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, важливо розглянути вплив конкретних факторів, які можуть істотно змінити умови формування стратегій агропідприємств. Одним із таких факторів є війна, яка спричиняє глибокі зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі. Війна в Україні стала одним з найбільших викликів для аграрного сектору, що вимагає значних коригувань у стратегічному управлінні підприємствами.

В умовах війни агропідприємства стикаються з новими реаліями, які впливають на їхню здатність адаптуватися та досягати стратегічних цілей. Визначення основних викликів, з якими вони стикаються під час війни, а також аналіз того, як змінилось стратегічне спрямування підприємств внаслідок цих факторів, є важливим етапом для подальшого розуміння впливу конфлікту на аграрний сектор.

Війна в Україні стала наймасштабнішим викликом не лише для держави в цілому, а й для численних галузей економіки, зокрема аграрного сектора. Сільське господарство, яке є однією з основних економічних опор країни, зазнало величезних руйнувань через бойові дії, втрачені території, блокаду портів та обмеження у постачанні необхідних ресурсів. Водночас війна поставила перед аграрними підприємствами низку нових задач і викликів, з якими вони змушені стикатися при формуванні і реалізації стратегій розвитку. Оцінка впливу війни на аграрний сектор, а також аналіз основних викликів, з якими стикаються агропідприємства в умовах конфлікту, є необхідною умовою для адаптації до нових реалій і забезпечення стабільності.

## Переваги та недоліки методів оцінки стратегій аграрних підприємств

Метод	Переваги	Недоліки
Бенчмаркінг	Допомагає виявити слабкі місця в стратегії та діяльності підприємства. Забезпечує можливість навчання у лідерів ринку. Дає орієнтири для покращення процесів.	Високі витрати на дослідження і порівняння з конкурентами. Можливість некоректного порівняння через різні умови та контексти. Може бути важко знайти прямі аналоги.
SPACE-аналіз	Дає чітке уявлення про стратегічну позицію підприємства. Враховує кілька факторів для прийняття обґрунтованих рішень. Легко зрозумілий і зручний для оцінки.	Залежність від точності даних. Може не враховувати довгострокові фактори, які не видно в короткостроковому періоді. Потребує постійного оновлення інформації.
GAP-аналіз	Допомагає чітко визначити розрив між поточним станом і стратегічними цілями. Підходить для коригування стратегії підприємства.	Може не враховувати зовнішні фактори, що важко передбачити. Не завжди дає ясне уявлення про способи усунення розривів без додаткових досліджень.
PIMS	Оцінює вплив ринкових стратегій на фінансові показники. Допомагає вибрати найбільш ефективні стратегії для максимізації прибутковості.	Вимагає наявності великих обсягів даних для аналізу. Може бути складним для малих підприємств через необхідність проведення комплексного аналізу.
BCG-аналіз	Легко використовувати для класифікації бізнес-одиниць. Допомагає зосередитися на найбільш прибуткових напрямках бізнесу. Простий для візуалізації результатів.	Не враховує специфічні фактори ринку, такі як сезонність чи регіональні відмінності. Не дає конкретних рекомендацій щодо стратегії.
Матриця GE/McKinsey	Дозволяє детально оцінити позицію підприємства на ринку за кількома параметрами. Може бути використана для довгострокового стратегічного планування.	Складна для застосування, вимагає великої кількості даних. Може бути суб'єктивною в оцінці привабливості ринку і конкурентних переваг.
Матриця І. Ансоффа	Допомагає визначити оптимальні стратегії для розвитку. Чітко визначає напрямки для зростання: ринкове проникнення, розвиток продукту, диверсифікація тощо.	Не завжди враховує вплив зовнішніх факторів на ринки чи продукти. Може бути надто спрощеним для складних ситуацій.
Модель Shell/DPM	Враховує макроекономічні та соціальні фактори. Застосовна в умовах високої невизначеності. Допомагає створити кілька сценаріїв розвитку.	Не завжди дає чітке розуміння, яке з можливих майбутніх сценаріїв буде найбільш вірогідним. Потрібні складні дані для точних прогнозів.
Матриця ADL	Оцінює підприємство за етапами життєвого циклу. Допомагає коригувати стратегії залежно від стадії розвитку.	Може бути непридатною для нових чи нестабільних підприємств. Не враховує внутрішні зміни на підприємстві, що можуть змінити його позицію на ринку.
Методи прийняття рішень	Забезпечують кілька варіантів для вибору оптимальної стратегії. Можуть включати кілька експертних оцінок для зниження ризику помилок.	Залежність від кваліфікації учасників обговорення. Може бути часозатратним і складним для великих підприємств з багатьма змінними.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 5; 7; 9]

Одним із основних аспектів, що змінюється під впливом війни, є зовнішнє середовище аграрних підприємств. До початку війни Україна була одним із найбільших експортерів агропродукції в світі, зокрема зерна, олійних культур та інших товарів. Війна порушила традиційні канали постачання, заблокувавши чорноморські порти та значно знизивши обсяги експорту. Це призвело до зміни логістичних маршрутів, необхідності пошуку нових ринків і модифікації бізнес-моделей.

Також війна внесла значні зміни в економічну ситуацію країни. Інфляція, зростання цін на паливо, добрива та інші важливі ресурси, а також валютні коливання, вплинули на собівартість продукції, знижуючи конкурентоспроможність агропідприємств. Водночас зміна попиту на певні види продукції, зокрема через скорочення споживання на зовнішніх ринках, створила додаткові труднощі у реалізації аграрної продукції. Аграрії були змушені швидко адаптуватися до нових умов, коригуючи свої стратегії розвитку.

Внутрішні проблеми аграрних підприємств в умовах війни не менш складні. Втрата частини територій, на яких традиційно розміщувалися великі аграрні виробництва, значно обмежила площі, доступні для обробки. Військові дії спричинили пошкодження інфраструктури, знищення сільськогосподарської техніки, а також зниження чисельності трудових ресурсів, що стало результатом міграції населення та часткової мобілізації. Багато підприємств зіткнулися з проблемами у забезпеченні необхідними матеріалами, відсутністю надійних постачальників і непередбачуваними збитками.

Додатковою проблемою стало зниження фінансової стабільності підприємств через обмеження кредитування та високі ризики. Аграрії стикаються з необхідністю переоцінки своїх інвестиційних планів і пошуку нових шляхів фінансування, що вимагає значних зусиль і адаптації до умов непередбачуваності. Багато підприємств зіштовхнулися з проблемами утримання працівників на місцях, а також організацією ефективного управління в умовах воєнного стану.

В умовах війни та післявоєнного відновлення аграрні підприємства мають переосмислити свої стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність. Основними напрямками стратегічного планування є:

1. Диверсифікація виробництва та ринків збуту. Щоб зменшити ризики залежності від одного виду продукції або ринку, підприємства повинні розглядати можливість диверсифікації своєї діяльності. Це може бути розвиток нових культур або вихід на нові ринки збуту, зокрема через експорт. Такі стратегії допомагають знизити ризики від коливань попиту на внутрішньому ринку.

2. Інвестиції в технології та інновації. В умовах війни важливо зберегти ефективність виробництва. Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, точне землеробство або використання біотехнологій, дозволить підвищити продуктивність і зменшити витрати. Крім того, інвестиції в модернізацію можуть допомогти підприємствам краще адаптуватися до змінюваних умов ринку.

3. Розвиток внутрішніх процесів та логістики. Враховуючи порушення традиційних ланцюгів поставок, аграрні підприємства мають переорієнтувати свої логістичні стратегії. Це включає налагодження співпраці з новими постачальниками, оптимізацію внутрішніх перевезень і зберігання продукції, а також створення альтернативних шляхів доставки товарів.

4. Забезпечення стійкості та гнучкості у фінансовому управлінні. Для забезпечення фінансової стабільності важливо мати доступ до різноманітних джерел фінансування, у тому числі державної підтримки та міжнародних грантів. Підприємствам слід також інвестувати в системи фінансового моніторингу, щоб оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Після завершення активних бойових дій аграрні підприємства можуть скористатися можливостями відновлення. Важливо розробити стратегії для швидкого відновлення виробничих потужностей та модернізації інфраструктури. Також підприємства повинні активно долучатися до програм відновлення, що фінансуються державою чи міжнародними організаціями, щоб забезпечити собі доступ до фінансування та технологій.

Ключовими напрямками для аграрних підприємств у післявоєнний період стануть відновлення експорту, перебудова логістичних ланцюгів, а також створення умов для залучення інвестицій.

Отже, війна в Україні змінила економічний ландшафт і поставила аграрні підприємства перед новими викликами. Однак, застосування ефективних стратегічних методів, таких як диверсифікація, інвестиції в інновації та оптимізація внутрішніх процесів, дозволить аграрним підприємствам не лише подолати труднощі, але й забезпечити свою конкурентоспроможність у майбутньому. Важливо, щоб підприємства адаптувалися до нових реалій і максимально використовували потенціал відновлення країни після війни.

**Висновки.** Стратегічне управління є важливим інструментом для аграрних підприємств, що дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність і сталий розвиток, особливо в умовах невизначеності, таких як зміни клімату, економічні кризи та війна. Стратегічне планування включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінку можливостей і ризиків, а також розробку планів для досягнення довгострокових цілей підприємства. В умовах війни аграрні підприємства стикаються з численними викликами, такими як пошкодження інфраструктури, зміни в логістиці та зниження фінансової стабільності. Адаптація до нових реалій і диверсифікація виробництва та ринків збуту стають ключовими напрямками для забезпечення стабільності та розвитку в умовах кризи.

#### Список використаних джерел:

1. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8, ч. 2. С. 77–79
2. Горобець Н.М., Миргородська Т.О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.19.31>
3. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14, № 1. С. 89–93.
4. Макаренко П.М., Михальчук О.В., Пілявський В.І. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 2 (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-3>
5. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15> (дата звернення: 05.11.2024).
6. Свиридова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109–116
7. Doyle С. Ansoff matrix (directional matrix). *Oxford dictionary of marketing*. Oxford paperback reference (3rd ed.). Oxford. New-York. Oxford University Press, 2021. P. 21–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780199590230.001.0001>
8. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
9. Martinet A.C. Strategic planning, strategic management? Strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 77 (9). P. 1485–1487.
10. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p
11. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases. Ninth edition. USA. Irwin, 1996. 1035 p.

#### References:

1. Balanovych A. M. (2019) Teoretyko-metodychni zasady formuvannya stratehiy rozvytku pidpryyemstva. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, no. 8, part 2, pp. 77–79. (in Ukrainian)
2. Horobets' N. M., Myrhorods'ka T. O. (2019). Zastosuvannya stratehichnykh instrumentiv pid chas upravlinnya biznes-protsesamy ahrarnykh pidpryyemstv. *Ahrosvit*, no. 19, pp. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.19.31> (in Ukrainian)
3. Zheludenko K. V. (2017) Stratehichne upravlinnya v zabespechenni konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryyemstv. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu : seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 14(1), pp. 89–93 (in Ukrainian)
4. Makarenko P. M., Mykhal'chuk O. V., Pilyavs'kyu V. I. (2024) Formuvannya stratehiyi ta stratehichnykh al'ternatyv pidpryyemstva. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnologichnoho universytetu*

imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky), no. 2(51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-3>(in Ukrainian)

5. Mohyl'na L. M. (2018) Vdoskonalennya stratehichnoho upravlinnya sil'skohospodars'kym pidpryyemstvom. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 15. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15> (in Ukrainian)

6. Svyrydova S. S., Tolstova S. A. Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnya sil'skohospodars'kym pidpryyemstvamy. *Ekonomika: realiyi chasu*, no. 2(30), pp. 109–116 (in Ukrainian)

7. Doyle C. (2021) Ansoff matrix (directional matrix). Oxford dictionary of marketing. Oxford paperback reference (3rd ed.). Oxford. New-York. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780199590230.001.0001>

8. Farida, I., Setiawan, D. (2022) Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innvation. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

9. Martinet A. C. (2017) Strategic planning, strategic management? Strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 77 (9), pp. 1485–1487.

10. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. (1988) Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.

11. Thompson A. A., Strickland A. J. (1996) Strategic management: concepts and cases. Ninth edition. USA. Irwin.

*Mykhalchuk O. V., Postgraduate Student  
Dmytro Motorny Tavri State Agro-Technological University  
CV140584mav@gmail.com  
ORCID: 0009-0004-8461-4268*

## **METHODS AND TOOLS FOR DIAGNOSTIC AND ASSESSMENT OF STRATEGIES AND STRATEGIC ALTERNATIVES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract.** *The article explores the critical role of strategic management in agricultural enterprises in Ukraine, particularly in the face of contemporary challenges such as war, climate change, and economic instability. It highlights how strategic management serves as a fundamental process that involves developing, implementing, and evaluating strategies designed to achieve long-term organizational objectives, with a specific focus on the agricultural sector. The paper emphasizes the importance of strategic planning for agricultural enterprises, especially when dealing with a dynamic and unpredictable external environment. The article examines the key stages of strategic management, including the analysis of both the external and internal environments, the formulation of the enterprise's mission and goals, and the selection of appropriate development strategies. It outlines the significance of comprehensive situational analysis tools such as SWOT-analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST-analysis (Political, Economic, Social, Technological factors), GAP-analysis (identifying discrepancies between actual and desired performance), and BCG-analysis (Boston Consulting Group matrix). These tools are critical in assessing market conditions, competition, and identifying potential opportunities or threats, all of which are essential for creating a viable strategy. The article emphasizes that the formation of a strategic alternatives portfolio is an essential aspect of strategic management. This portfolio allows enterprises to adapt their operations to changing market conditions and external shocks, ensuring that the agricultural sector can remain resilient and competitive. Additionally, the study stresses the importance of the effective implementation and monitoring of strategies. The continuous evaluation of the performance of implemented strategies is crucial to ensure that the organization remains on track to meet its objectives. The role of strategic management in fostering sustainable development is particularly important, as agricultural enterprises must balance economic performance with environmental stewardship and social responsibility. In conclusion, the article asserts that strategic management is a key driver for the competitiveness and long-term sustainability of agricultural enterprises in Ukraine, especially amidst global challenges and uncertainty. By adopting comprehensive strategic planning methodologies and maintaining flexibility, agricultural businesses can not only survive but thrive in an increasingly volatile world. This study contributes to understanding how strategic management can help agricultural enterprises navigate through crises and achieve sustainable growth in the long run.*

**Keywords:** *strategic management, agricultural enterprises, development strategy, strategic planning, adaptation, competition, sustainable development, agricultural sector, economic stability, portfolio of strategic alternatives.*