

УДК 658.012.2:330.131.7:338.439

JEL M11, M21, O32, L66

ORCID: 0009-0001-6411-1805

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2026.52.23>

Голобородько В.П., аспірант

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Національний університет харчових технологій

PhD-2024@ukr.net

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, спричиненої глобальними та локальними викликами, такими як геополітичні конфлікти, макроекономічні коливання, технологічні трансформації та соціальні зміни. У цьому контексті традиційні стратегічні підходи, орієнтовані на стабільність і довгострокове планування, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Метою статті є визначення теоретико-методичних підходів до створення адаптивних стратегій для підприємств в умовах нестабільності, що базуються на інтеграції підходів стратегічної гнучкості та динамічних можливостей і орієнтовані на врахування змін стану зовнішнього середовища. Методологія дослідження базується на комплексному поєднанні загальнонаукових та спеціалізованих методів: аналіз і синтез (для виявлення теоретичних основ формування адаптивних стратегій); порівняльний метод (для зіставлення традиційних і адаптивних стратегій); системно-структурний аналіз (для визначення елементів адаптивного стратегічного управління); метод кейсів (для аналізу практичного досвіду українських підприємств); індукція та дедукція (для узагальнення результатів і формулювання висновків). Адаптивні стратегії постають як ключовий інструмент управління, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні зміни, забезпечувати мобільність ресурсного потенціалу, впроваджувати інноваційні та цифрові технології, а також формувати варіативні сценарії розвитку. У роботі проаналізовано теоретичні підходи до формування адаптивних стратегій, визначено їх ключові елементи, серед яких стратегічна гнучкість, диверсифікація продукції та ринків збуту, організаційна мобільність, фінансова адаптивність, інноваційна та цифрова трансформація, а також інтеграція у партнерські та міжнародні мережі. Автором запропоновано власне визначення адаптивних стратегій та наведено їх основні характеристики. Наведені приклади використання адаптивних стратегій на провідних українських підприємствах харчової промисловості демонструють ефективність поєднання технологічних, організаційних і ринкових інструментів для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та здатності до швидкої адаптації у сучасному бізнес-середовищі. Отримані результати підкреслюють важливість системного підходу до управління, що інтегрує економічні, інноваційні та безпекові компоненти, та надають методичні рекомендації щодо підвищення ефективності адаптивних стратегій у харчовій промисловості.

Ключові слова: стратегічне управління, адаптивні стратегії, харчова промисловість, VUCA, диверсифікація, цифровізація, інновації, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, що зумовлено швидкими технологічними змінами, глобалізацією, коливаннями попиту на ринках, умовами конкурентної боротьби, а також соціально-політичними та екологічними викликами. Особливо гостро ці фактори проявляються в умовах економічної нестабільності, кризових явищ або форс-мажорних

обставин, які впливають на здатність підприємств зберігати конкурентоспроможність і ефективність діяльності. В Україні ця проблеми поглиблюються повномасштабним вторгненням РФ.

В таких умовах традиційні стратегічні підходи, орієнтовані на довгострокове планування та фіксовані сценарії розвитку, втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність розробки нових концепцій стратегічного управління. Впровадження адаптивних стратегій стає ключовим інструментом для підприємств, що прагнуть забезпечити гнучкість, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, а також здатність до безперервної трансформації підходів в управлінні ресурсним потенціалом та побудові ефективних бізнес-процесів.

Аналіз останніх публікацій. Адаптивність як ключова характеристика сучасних підприємств досліджується у багатьох наукових працях, що підкреслюють необхідність гнучких стратегічних підходів в умовах нестабільності.

Теоретичні основи адаптивного управління сформувалися в працях Г. Мінцберга [1; 2], які запропонували модель поєднання навмисних (intentional – свідомо сплановані) та емерджентних (emergent – виникають у процесі діяльності без попереднього планування) стратегій, що дає змогу організаціям балансувати між плануванням та спонтанними реакціями на зміни зовнішнього середовища. Автори підкреслюють, що стратегія формується не лише через раціональне планування, а й через складний, часто неформальний процес, що включає адаптацію до реальних умов та непередбачуваних змін.

Модель Мінцберга підкреслює, що ефективне стратегічне управління полягає не лише у дотриманні жорстко визначеного плану (навмисної стратегії), а й у здатності організації своєчасно ідентифікувати та використовувати непередбачувані можливості і виклики, що виникають у процесі діяльності (емерджентні стратегії). Поєднання цих підходів забезпечує гнучкість і здатність організації ефективно реагувати на динамічні умови, що є ключовим для успішного стратегічного управління в складних бізнес-середовищах.

Дослідники Кетлін М. Айзенхардт, Джеффри А. Мартін [3] розглядають концепцію динамічних можливостей (dynamic capabilities) як здатність підприємств адаптуватися через реорганізацію ресурсів і процесів відповідно до мінливих умов ринку. Ця теорія стала базисом для розробки адаптивних стратегій, які акцентують увагу на постійному вдосконаленні та трансформації організаційної спроможності.

Сучасний підхід до стратегічної гнучкості (strategic agility) описує компанії як системи, що швидко реагують на зовнішні зміни, оптимізуючи внутрішні процеси та прийняття рішень [4].

Вітчизняні дослідники [5; 6] підкреслюють важливість впровадження адаптивних стратегій для підтримки конкурентоспроможності українських підприємств в сучасних умовах економічної, політичної нестабільності та військових викликів.

Важливою є роль цифровізації та інноваційних технологій як засобів підтримки адаптивності [7; 8]. Вони сприяють більш оперативному збору і аналізу інформації, що є критично важливим для своєчасного прийняття рішень у швидких змінах зовнішніх умов функціонування підприємств.

Невирішені частини проблеми. В умовах зростаючої нестабільності ринкового середовища, за якої традиційні жорсткі стратегії втрачають ефективність, інтеграція стратегічної гнучкості, динамічних можливостей та інновацій виступає необхідною

передумовою забезпечення стійкості й адаптивності підприємств до змін, що набуває особливої значущості для ведення бізнесу, зокрема і у харчовій промисловості.

Метою статті є визначення теоретико-методичних підходів до створення адаптивних стратегій для підприємств в умовах нестабільності, що базуються на інтеграції підходів стратегічної гнучкості та динамічних можливостей і орієнтовані на врахування змін стану зовнішнього середовища.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Узагальнити теоретичні підходи до формування адаптивних стратегій управління підприємствами.
2. Визначити ключові елементи адаптивних стратегій, їх відмінності від традиційних стратегій управління.
3. Дослідити методичні підходи до реалізації адаптивних стратегій у контексті моделі VUCA.
4. Охарактеризувати практичні приклади впровадження адаптивних стратегій на підприємствах харчової промисловості України.
5. Сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами в умовах турбулентного середовища.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який забезпечує комплексний аналіз взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на підприємства харчової промисловості.

Дослідження здійснено за такою логікою і послідовністю:

1. Проведено аналіз наукових джерел щодо концепцій адаптивності, стратегічної гнучкості та динамічних можливостей (на основі праць Н. Mintzberg, К. Eisenhardt, Y. Doz та ін.).
2. Ідентифіковано ключові властивості бізнес-середовища за моделлю VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).
3. Узагальнено відмінності між традиційними й адаптивними стратегіями на основі порівняльного аналізу.
4. Сформовано структурно-логічну схему адаптивної стратегії, що включає ключові елементи (аналіз середовища, гнучкість ресурсів, цифровізацію, диверсифікацію, партнерство тощо).
5. Проведено аналітичний та кейс-аналіз на прикладі провідних підприємств харчової промисловості України – групи компаній «Молочний альянс», Groupe Lactalis, АТ «Рудь».
6. Здійснено синтез теоретичних і практичних результатів для розробки методичних рекомендацій щодо впровадження адаптивних стратегій у системі стратегічного управління підприємствами.

Для досягнення поставлених завдань використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для виявлення теоретичних основ формування адаптивних стратегій; порівняльний метод – для зіставлення традиційних і адаптивних стратегій; системно-структурний аналіз – для визначення основних структурних елементів адаптивного стратегічного управління; метод кейсів – для аналізу практичного досвіду українських підприємств; індукція та дедукція – для узагальнення результатів і формулювання висновків.

Результати дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено впливом як глобальних, так і локальних викликів. У

науковій літературі під нестабільністю розуміється стан динамічних змін зовнішніх і внутрішніх факторів, що призводить до підвищеної невизначеності у функціонуванні підприємств, ускладнює стратегічне планування та вимагає посиленої адаптивності управлінських рішень [9, с. 24].

Одним із концептуальних підходів до аналізу сучасного бізнес-середовища є модель VUCA — Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), яка була вперше запропонована наприкінці 1980-х років у стратегіях навчання для офіцерського складу у Воєнному коледжі Армії США (U.S. Army War College). Згодом ця концепція була адаптована до корпоративного управління та стратегічного менеджменту [10]. Важливий внесок у популяризацію моделі VUCA у сфері бізнесу зробили Б. Джохансен (B. Johansen), який розглядає її як основу для формування навичок лідерства майбутнього [11], а також Н. Беннетт і Дж. Лемуан (N. Bennett, G. J. Lemoine), які конкретизували значення кожного із елементів моделі для корпоративного середовища [12].

Згідно з VUCA-моделлю, сучасне середовище можна охарактеризувати чотирма ключовими властивостями [12]:

- мінливістю (volatility) — постійна динаміка змін, темп яких ускладнює прогнозування;
- невизначеністю (uncertainty) — брак точних даних для прийняття рішень;
- складністю (complexity) — взаємопов'язаність численних факторів, що взаємодіють між собою;
- неоднозначністю (ambiguity) — наявність суперечливих сигналів і трактувань, що заважають однозначній інтерпретації подій.

Умови нестабільності, сформульовані через призму VUCA, відображаються у широкому спектрі викликів: геополітична напруженість і збройні конфлікти, що порушують ланцюги постачання та знижують інвестиційну привабливість; макроекономічні коливання, включаючи інфляцію, девальвацію національної валюти та нестабільність банківської системи; технологічні трансформації (цифровізація, автоматизація, ШІ), які змінюють ринок праці та вимоги до інноваційності бізнесу; часті зміни законодавчої бази та регуляторного середовища, що підвищують юридичні ризики; соціальні зміни, зростання еко- і соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, бізнес-середовище сьогодення характеризується нестабільністю, що зумовлює необхідність упровадження адаптивних стратегій управління, здатних оперативно реагувати на зовнішні впливи, підвищувати організаційну гнучкість та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Саме тому, у сучасних умовах економічної, соціальної та геополітичної нестабільності підприємства харчової промисловості змушені переглядати традиційні підходи до стратегічного планування. Класичні стратегічні моделі, орієнтовані на стабільне середовище та довгострокові плани, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності. Саме в цьому контексті набувають значення адаптивні стратегії, які передбачають гнучке реагування на зміни, варіативність сценаріїв розвитку, мобільність ресурсного потенціалу та активне використання інноваційних і цифрових технологій. У таблиці 1 наведено основні відмінності адаптивних стратегій від традиційних, що дозволяє наочно оцінити їх переваги для управління підприємствами в умовах турбулентності.

Таблиця 1.

Порівняння адаптивних та традиційних стратегій управління підприємствами

Параметр порівняння	Традиційні стратегії	Адаптивні стратегії
Підхід до змін	Орієнтовані на стабільне середовище, планування в умовах стабільності	Орієнтовані на нестабільне середовище, гнучке реагування на зміни
Часовий горизонт	Довгострокові плани без частих коригувань	Коротко- та середньострокові сценарії з можливістю регулярного оновлення
Структура ресурсів	Статична, жорстка, визначена на початку планового періоду	Динамічна, мобільна, здатна швидко перерозподіляти ресурси
Ризик і невизначеність	Спроба мінімізувати ризики шляхом ретельного прогнозування	Прийняття невизначеності як даності, формування сценаріїв та резервів
Інновації та технології	Використовуються поступово, зазвичай після впровадження стандартів	Активно інтегруються, стимулюють гнучкість і швидке реагування на зміни
Взаємодія з партнерами	Стандартизовані відносини зі стейкхолдерами	Інтеграційна, кооперація з різними учасниками ринку, державою та міжнародними структурами
Роль керівництва	Формальна, моніторинг і контроль за виконанням планів	Проактивна, моделювання сценаріїв, швидке ухвалення рішень
Цільова орієнтація	Досягнення заздалегідь визначених показників ефективності	Забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та здатності до саморегуляції в умовах турбулентності

Джерело: узагальнено автором

Проведений аналіз дозволяє запропонувати авторське визначення адаптивних стратегій підприємств харчової промисловості як системно інтегрованих управлінських концепцій, що забезпечують гнучке реагування та проактивне пристосування підприємств до умов економічної, соціальної та геополітичної нестабільності, спричиненої глобальними викликами й воєнними загрозами. Такий погляд дозволяє визначити основні характеристики адаптивних стратегій:

- передбачають варіативність сценаріїв розвитку;
- забезпечують мобільність ресурсного потенціалу;
- створюють передумови для впровадження інноваційних та цифрових технологій;
- забезпечують диверсифікацію ринків і продуктів;
- спрямовані на посилення стійкості бізнес-моделей з метою збереження конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки.

Запропоноване визначення адаптивних стратегій має міждисциплінарний характер, охоплюючи економічний, управлінський, соціологічний та безпековий аспекти, що особливо важливо для України.

Розробка адаптивних стратегій для підприємств харчової промисловості передбачає системне поєднання різних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу в умовах економічної та геополітичної нестабільності. Адаптивність у сучасному стратегічному управлінні трактується як здатність підприємства своєчасно виявляти зовнішні та внутрішні зміни, гнучко реагувати на них та формувати варіативні

сценарії розвитку. Це особливо актуально для харчової промисловості України, яка в умовах воєнних загроз, логістичних порушень та енергетичних викликів потребує швидких і водночас ефективних управлінських рішень. Визначальними для формування адаптивних стратегій елементи представлені у табл. 2.

Таблиця 2.

Ключові елементи адаптивних стратегій підприємств харчової промисловості

Елемент стратегії	Зміст / напрями реалізації	Очікуваний результат
Аналіз середовища	Моніторинг економічних, соціальних, політичних та технологічних факторів; виявлення ризиків і можливостей	Вчасне виявлення загроз і адаптація планів
Гнучкість ресурсів	Раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів; створення резервів	Підвищення стійкості до кризових впливів
Інновації та цифровізація	Впровадження нових технологій виробництва, IT-рішень, автоматизації, «розумних» систем контролю	Зростання продуктивності та конкурентоспроможності
Диверсифікація	Розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, багатоканальність збуту	Зниження залежності від окремих ринків чи товарів
Фінансова адаптивність	Гнучке управління витратами, пошук нових джерел фінансування, співпраця з інвесторами	Стабільність грошових потоків, зниження витрат
Організаційна мобільність	Перебудова структури управління, розвиток компетенцій персоналу, формування антикризових команд	Швидке реагування на зміни та підвищення ефективності
Партнерство та інтеграція	Кооперація із зовнішніми стейкхолдерами (постачальниками, логістичними компаніями, каналами збуту, міжнародними донорами та державними структурами)	Посилення ринкових позицій і зменшення ризиків
Стійкість і безпека	Забезпечення безпеки підприємств, продовольчої безпеки, екологічної відповідальності та соціальної стабільності	Довгострокова надійність бізнесу

Джерело: узагальнено автором

Представлена сукупність ключових елементів адаптивних стратегій для підприємств харчової промисловості ілюструє комплексний підхід до управління в умовах нестабільності. Вона інтегрує традиційні управлінські інструменти (аналіз середовища, раціональне використання ресурсів, фінансову гнучкість та ін.) із сучасними підходами, такими як: цифровізація, впровадження інновацій та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Особливе значення мають диверсифікація, що знижує ризики залежності від окремих ринків і споживачів, та організаційна мобільність, що забезпечує оперативне реагування на кризові ситуації.

Співпраця з партнерами, державними та міжнародними інституціями підвищує стійкість підприємств до зовнішніх шоків, тоді як акцент на продовольчій безпеці та соціально-екологічній відповідальності сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, адаптивні стратегії слід розглядати як багатовимірну управлінську конструкцію, що інтегрує економічні, інноваційні та безпекові аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкість і розвиток в умовах невизначеності.

Адаптивні стратегії формують не набір окремих управлінських рішень, а цілісну систему, спрямовану на узгодження технологічних, організаційних та економічних ресурсів для підвищення гнучкості підприємства. Аналіз середовища та диверсифікація виконують ключову роль у мінімізації ризиків, тоді як інновації та цифровізація формують основу підвищення конкурентоспроможності. Фінансова адаптивність і гнучкість ресурсів забезпечують стабільність навіть у разі коливань ринкової кон'юнктури, а партнерство з міжнародними структурами й державними органами відкриває додаткові можливості інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Отже, адаптивні стратегії підприємств харчової промисловості слід розглядати як багатовимірну систему управління, що поєднує синергію короткострокових антикризових заходів із довгостроковими напрямками розвитку, спрямованими на забезпечення продовольчої безпеки та економічної стійкості національної економіки.

Концепція VUCA дозволяє структурувати специфічні виклики, що постають перед підприємствами харчової промисловості у сучасному турбулентному середовищі, та визначити, які компоненти адаптивної стратегії і методичні інструменти найбільш ефективні для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. У таблиці 3 наведено узагальнену характеристику впливу кожної властивості VUCA на діяльність підприємства, відповідні компоненти адаптивної стратегії, застосовувані методичні підходи та очікувані результати їх реалізації.

Таблиця 3.

Основні властивості VUCA і компоненти адаптивних стратегій підприємств харчової промисловості

Властивість VUCA	Компонент адаптивної стратегії та методичні інструменти реалізації	Очікувані результати
Volatility (мінливість) Часті та непередбачувані зміни у ринкових умовах та технологіях	Стратегічна гнучкість Сценарне планування, адаптивне ресурсне управління, швидке коригування бізнес-процесів	Швидке реагування на зміни, зменшення втрат від непередбачуваних подій
Uncertainty (невизначеність) Брак достовірної інформації для прийняття рішень	Динамічні можливості Прогнозування на основі обмежених даних, моделювання стратегічних опцій, аналіз ризиків	Підвищення якості рішень за умов обмеженої інформації, оптимізація стратегічних ресурсів
Complexity (складність) Взаємопов'язаність численних факторів, що впливають на бізнес	Циклічне управління змінами Постійний моніторинг, інтеграція внутрішньої та зовнішньої аналітики, цикли планування та контролю	Краща координація ресурсів, зменшення негативного впливу складних взаємозв'язків
Ambiguity (неоднозначність) Протилежні сигнали та невизначені інтерпретації подій	Інтеграційний механізм Верифікація даних, сценарне моделювання альтернативних рішень, регулярні корекційні сесії, моніторинг ризиків	Зниження ризику помилкових стратегічних рішень, забезпечення більш обґрунтованої адаптації

Джерело: узагальнено автором

Реалізація адаптивних стратегій у харчовій промисловості передбачає комплексне застосування зазначених методичних підходів і організаційних механізмів. Стратегічна гнучкість дозволяє оперативно змінювати виробничі плани та бізнес-процеси у відповідь на мінливість ринку (Volatility), зменшуючи втрати та підвищуючи ефективність. Динамічні

можливості забезпечують прийняття обґрунтованих рішень в умовах обмеженої інформації (Uncertainty) через моделювання альтернативних сценаріїв та аналіз ризиків. Циклічне управління змінами (Complexity) сприяє кращій координації ресурсів та зниженню негативного впливу складних взаємозв'язків, а інтеграційні механізми адаптивної стратегії (Ambiguity) допомагають уникати стратегічних помилок завдяки регулярній перевірці даних та корекційним сесіям.

Провідні українські підприємства харчової промисловості демонструють різноманітні підходи до впровадження адаптивних стратегій, що дозволяють ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Так, група компаній «Молочний Альянс» застосовує адаптивну стратегію диверсифікації виробництва, частково перенаправляючи потужності на випуск різноманітної кисломолочної продукції та продуктів дитячого харчування. Такий підхід знижує ризики залежності від окремих сегментів ринку та забезпечує стабільність реалізації навіть у періоди зниження попиту на традиційні молочні продукти. Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні технології та розробляє нові унікальні продукти, що дозволяє не лише зміцнювати конкурентні позиції, а й відкривати додаткові можливості для розширення ринків збуту та підвищення адаптивності до динамічного бізнес-середовища [13].

Група «Лакталіс» в Україні реалізує комплексну адаптивну стратегію, що включає цифровізацію, автоматизацію виробничих процесів та аналітичні системи прогнозування попиту. Це дозволяє оперативно реагувати на мінливість ринкового середовища, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність планування поставок. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність. Окрім цього, «Лакталіс Україна» розвиває експортні напрямки, адаптуючи асортимент і логістику під вимоги зарубіжних ринків, що забезпечує диверсифікацію каналів збуту та зміцнює стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх ринкових коливань [14].

АТ «Рудь» застосовує комплексну адаптивну стратегію, яка поєднує сценарне планування та варіативність поставок сировини від різних постачальників. Такий підхід забезпечує безперервність виробничих процесів, зменшує залежність від окремих джерел сировини та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх коливань ринку. Крім того, компанія активно впроваджує інноваційні технології обробки молочної сировини та автоматизовані системи контролю якості продукції, що підвищує продуктивність і мінімізує виробничі втрати. Гнучке планування дозволяє швидко реагувати на зміни попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а розвиток партнерських зв'язків із логістичними компаніями та постачальниками забезпечує стабільність поставок і оптимізацію ланцюгів постачання. Таким чином, адаптивна стратегія «Рудь» спрямована на забезпечення оперативної гнучкості, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності підприємства у турбулентному ринковому середовищі [15].

Наведені приклади свідчать про практичну ефективність використання адаптивних стратегій, що поєднують технологічні, організаційні та ринкові інструменти для підвищення стабільності та конкурентоспроможності українських підприємств харчової промисловості.

Висновки. Отже, аналіз теоретичних підходів, ключових елементів адаптивних стратегій та практичних прикладів їх застосування свідчить про високий рівень ефективності адаптивного стратегічного управління для підприємств харчової промисловості України. Адаптивні стратегії дозволяють поєднати короткострокові

антикризові заходи з довгостроковими напрямками розвитку, забезпечують гнучкість у використанні ресурсного потенціалу, підвищують оперативну здатність реагувати на зовнішні виклики та інтегрують інноваційні й цифрові рішення у систему стратегічного управління підприємств. Реалізація цих стратегій сприяє зміцненню конкурентоспроможності, стабільності виробництва, оптимізації ресурсів і розвитку партнерських відносин.

В умовах турбулентного бізнес-середовища адаптивні стратегії виробників харчових продуктів стають ключовим інструментом забезпечення продовольчої безпеки та економічної стійкості національної економіки, формуючи основу для довгострокового та збалансованого розвитку.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні впливу цифровізації, автоматизації та інновацій на гнучкість і стійкість підприємств харчової промисловості, оцінці ефективності диверсифікації продукції та ринків збуту, а також на дослідженні партнерських інтеграцій із державними та міжнародними структурами. Крім того, перспективним є розроблення методик оцінки результативності адаптивних стратегій для підвищення конкурентоспроможності, продовольчої безпеки та економічної стійкості підприємств у ринковому середовищі, що характеризується стрімкими змінами.

Література

1. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 1978, vol. 24, no. 9, pp. 934–948. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>.
2. Mintzberg, H., Waters, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 6, no. 3, pp. 257–272. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>.
3. Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 2000, vol. 21, no. 10–11, pp. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
4. Doz, Y. L., Kosonen, M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, no. 2–3, pp. 370–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
5. Артемчук, М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*, 2025, № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>.
6. Василенко, В. А., Степурина, С. О., Михайльова, К. Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, 2025, № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>.
7. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 2013, vol. 37, no. 2, pp. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>.
8. Заїка, О. В., Чубка, І. А. Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 2024, вип. 106. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05>.
9. Гриньова, В. М. *Стратегічне управління розвитком підприємства*: навч. посіб. Харків: Інжек, 2020. 284 с.
10. U.S. Army War College. *Strategic Leadership Primer*. 3rd ed. Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2010. 120 p.
11. Johansen, B. *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. 240 p.
12. Bennett, N., Lemoine, G. J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 2014, January–February. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
13. Група компаній «Молочний альянс». Офіційний вебсайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/>

14. Groupe Lactalis. Офіційний вебсайт Lactalis в Україні. URL: <https://lactalis.com.ua/lactalis-v-ukrayini/klyuchovi-pokaznyky/>
15. АТ «Рудь». Офіційний вебсайт компанії. URL: <https://rud.ua/company/about/>

References

1. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
2. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
3. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
4. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
5. Artemchuk, M. D. (2025). Adaptive business strategies under war conditions and their impact on Ukraine's economic stability. *Akademichni Vizii*, 40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>
6. Vasylenko, V. A., Stepurina, S. O., & Mykhailova, K. H. (2025). Business adaptation strategies in war and crisis conditions. *Social Development: Economic and Legal Problems*, 3. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>
7. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
8. Zaika, O. V., & Chubka, I. A. (2024). The role of technology in strategic planning of international companies: Digital transformation and efficiency. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Economics*, 106, 47–55. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05>
9. Hrynova, V. M. (2020). *Strategic management of enterprise development: Textbook*. Kharkiv: Inzhnek. (Original work published in Ukrainian).
10. U.S. Army War College. (2010). *Strategic Leadership Primer* (3rd ed.). Carlisle, PA: U.S. Army War College.
11. Johansen, B. (2009). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett-Koehler.
12. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, January–February. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
13. Milk Alliance Group. *Official website*. <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/>
14. Groupe Lactalis. *Lactalis in Ukraine: Official website*. <https://lactalis.com.ua/lactalis-v-ukrayini/klyuchovi-pokaznyky/>
15. PJSC “Rud.” *Official website*. <https://rud.ua/company/about/>

Holoborodko V.

Postgraduate student,
National University of Food Technologies
PhD-2024@ukr.net

ADAPTIVE STRATEGIES AS A TOOL FOR ENSURING EFFECTIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

The modern business environment is characterized by a high level of instability caused by global and local challenges such as geopolitical conflicts, macroeconomic fluctuations, technological transformations, and social changes. In this context, traditional strategic approaches focused on stability and long-term planning prove insufficiently effective in ensuring the sustainable development of enterprises.

The purpose of this article is to determine theoretical and methodological approaches to the development of adaptive strategies for enterprises operating under conditions of instability. These approaches are based on the integration of strategic flexibility and dynamic capabilities and are aimed at taking into account changes in the external environment.

The research methodology is based on a comprehensive combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis (to identify the theoretical foundations for the formation of adaptive strategies); the comparative method (to compare traditional and adaptive strategies); system-structural analysis (to determine the elements of adaptive strategic management); the case study method (to analyze the practical experience of Ukrainian enterprises); as well as induction and deduction (to generalize results and formulate conclusions).

Adaptive strategies emerge as a key management tool that enables enterprises to respond promptly to external and internal changes, ensure the mobility of resource potential, implement innovative and digital technologies, and develop alternative development scenarios. The paper analyzes theoretical approaches to the formation of adaptive strategies and identifies their key elements, including strategic flexibility, diversification of products and sales markets, organizational mobility, financial adaptability, innovation and digital transformation, as well as integration into partnerships and international networks.

The author proposes a definition of adaptive strategies and outlines their main characteristics. Examples of the implementation of adaptive strategies at leading Ukrainian enterprises in the food industry demonstrate the effectiveness of combining technological, organizational, and market instruments to enhance resilience, competitiveness, and the ability to rapidly adapt to the modern business environment.

The obtained results emphasize the importance of a systemic management approach that integrates economic, innovation, and security components, and provide methodological recommendations for improving the effectiveness of adaptive strategies in the food industry.

Keywords: strategic management, adaptive strategies, food industry, VUCA, diversification, digitalization, innovation, competitiveness.