

УДК 330:339.1

Рєпіна І. М.

inna.riepina@kneu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9141-0117

Researcher ID: G-7784-2017

д.е.н., проф., завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Яценко О. М.

om.iatsenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0388-728X

к.е.н., менеджер з фінансового контролю,

ТОВ «ВІЛЛЕ ФОРТЕ УКРАЇНА», м. Київ

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ПОВЕДІНКИ НАЦІОНАЛЬНИХ АГРОДРЕЙДЕРІВ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню значимості процесу адаптивного стратегування в умовах глибокої нестійкості спричиненої російською військовою агресією, дестабілізацією політико-економічної ситуації, порушенням агропродовольчих логістичних ланцюгів постачання, втратою земельного фонду, скороченням робочої сили (внаслідок еміграції, мобілізації, людських втрат під час військових дій) та інших сучасних викликів. Узагальнено теоретичні засади щодо тлумачення терміну «стратегування». Виокремлено та охарактеризовано основні підходи до його визначення (класичний, еволюційний, процесуальний, системний). Встановлено, що стратегування є багаторівневим процесом та визначено основні його рівні (глобальний, регіональний, національний, корпоративний), відповідно до суб'єктів здійснення (глобальні організації, регіональні інтеграційні об'єднання, органи державної влади, топ-менеджмент та менеджери середньої ланки компанії). Окреслено основні етапи досліджуваного процесу, зокрема формування парадигми (ключової концепції), аналіз стартових умов (потенціалу та середовища, ситуаційне прогнозування), оцінка досяжності цільових орієнтирів і формування векторів руху, вибір варіанту сценарію розвитку, моніторинг досягнення планованих індикаторів. Зазначено, що стратегії розроблені на різних рівнях певною мірою взаємозв'язані через масштабні глобалізаційні процеси, тобто корпоративні стратегії не можуть суперечити глобальним цілям, стратегіям національного та/або регіонального розвитку тощо. В світлі того, що агротрейдинг є достатньо вразливим процесом до політичної нестабільності, погодних коливань та інших зовнішніх факторів, запропоновано модель адаптивного стратегування, що є невід'ємною запорукою підтримки життєздатності агрохолдингів. Виокремлено її ключові характеристики (швидкість, гнучкість, проактивність, майстерність) та елементи (маневреність, багатоваріативність, диверсифікованість). Представлено досвід провідних вітчизняних агрохолдингів ("Kernel", "Астарта-Київ", "KSG Agro") та визначено їх ключові риси стратегування, які дозволили їх не лише не втратити позиції, а покращити їх.

Ключові слова: стратегування, агротрейдери, агротрейдинг, агробізнес, адаптивне стратегування, адаптивність, рівні стратегування, сучасні зовнішні виклики, поведінка агротрейдерів.

Riepina Inna

inna.riepina@kneu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9141-0117

Researcher ID: G-7784-2017

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

Iatsenko Oleksandr

om.iatsenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0388-728X

PhD in Economics, Financial controller,

LLC "VILLE FORTE UKRAINE", Kyiv

CONCEPTUALIZATION OF ADAPTIVE STRATEGIZING OF THE BEHAVIOR OF NATIONAL AGRO-DEVELOPERS IN GLOBAL MARKETS

Abstract. *The article is devoted to substantiating the importance of the adaptive strategizing process in the context of deep instability caused by the Russian military aggression, destabilization of the political and economic situation, disruption of agri-food supply chains, loss of land, reduction of the workforce (due to emigration, mobilization, deaths during military operations) and other modern challenges. The theoretical foundations for interpreting the term "strategizing" are generalized. The main approaches to its definition (classical, evolutionary, procedural, systemic) are allocated and characterized. It is established that strategizing is a multi-level process and its main levels (global, regional, national, corporate) are defined, according to the subjects of implementation (global organizations, regional integration associations, public authorities, top management and middle managers of companies). The main stages of the process under study are outlined, in particular, the formation of a paradigm (key concept), analysis of initial conditions (potential and environment, situational forecasting), assessment of the achievability of targets and formation of movement vectors, selection of a development scenario option, monitoring of achievement of planned indicators. It is noted that the strategies developed at different levels are to some extent interrelated due to large-scale globalization processes, i.e., corporate strategies cannot contradict global goals, national and/or regional development strategies, etc. In light of the fact that agrotrading is a rather vulnerable process to political instability, weather fluctuations and other external factors, the author proposes a model of adaptive strategizing, which is an integral part of maintaining the viability of agriholdings. Its key characteristics (speed, flexibility, proactivity, skill) and elements (maneuverability, multivariety, diversification) are highlighted. The experience of leading domestic agricultural holdings (Kernel, Astarta-Kyiv, KSG Agro) is presented and their key features of strategy are identified, which allowed them not only not to lose their positions but to improve them.*

Key words: strategizing, agrotraders, agrotrading, agribusiness, adaptive strategizing, adaptability, levels of strategizing, modern external challenges, behavior of agrotraders.

JEL Classification: D10, L20, Q12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-13>

Постановка проблеми. В сучасних умовах, агротрейдинг (враховуючи частку агропродовольчої продукції в загальному обсязі експорту України, яка становить більше 60 %) відіграє одну з найважливіших ролей для підтримки економіки нашої держави. Агротрейдери зіштовхуються з новими серйозними викликами пов'язаними з повномасштаб-

ною російською військовою агресією проти України, що змушує агробізнес шукати нові адаптивні моделі та стратегії розвитку в умовах втрат робочої сили, руйнування агропродовольчої інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, зміни платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку та зміни регіональної структури зовнішньої торгівлі

агропродовольством тощо. Адаптивне стратегування стає ключовим елементом підтримання життєздатності підприємств та пошуку нових шляхів забезпечення конкурентних переваг як на національному, так і глобальному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні дослідження теоретико-методологічні основ процесу стратегування, його ролі, змісту та завдань, особливості розробки стратегій відбувається на різних рівнях. Зокрема, на державному, присвячені праці таких науковців як Атанасевича Д., Алексіса Д., Бері Ф., Брісона Дж., Джонсена А., Каймаза Е., Котова Д., Кузнєцової Ю., Мартенссон М., Свардстен Ф., Хоглунд Л., Хольмгрен М., Шмакова М., Шеховцева Л. тощо. Дослідженням підходів щодо формалізації стратегії розвитку підприємств займалися: Артеменко Л., Аргірес Н., Батченко Л., Вітнінгтон Р., Вишенський О., Гаветті Дж., Гончар Л., Денисюк І., Македон В., Нікерсон Дж., Спендер Дж. та інші.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до визначення процесу стратегування та науково-практичне обґрунтування значення адаптивного стратегування в умовах тотальної невизначеності для вітчизняних агротрейдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування агробізнесу пов'язане з постійними викликами, переважно зовнішнього характеру (пандемія Covid-19, зміна клімату та погодних умов, нестабільні політичні умови, руйнування

логістичних ланцюгів постачання внаслідок війни тощо), які вимагають відповідних підходів щодо розробки стратегій функціонування та розвитку компаній. Важливого значення у даному контексті набуває саме процес стратегування, від якого залежить успіх реалізації цілей та завдань корпорації. Щодо визначення вище зазначеного терміну, то у сучасних дослідженнях можна виокремити такі основні підходи: класичний, еволюційний, процесуальний, системний (рис. 1).

Щодо трактування самої дефініції, то існує багато шкіл та варіантів інтерпретації, що обумовлює необхідність формування комплексного підходу до визначення цього процесу. Так, наприклад, відповідно до поведінкової теорії, Гаветті Дж. пропонує розуміти під стратегуванням – інтелектуально-психологічний процес, що раціоналізує дії спрямовані на досягнення стратегії, внаслідок впливу на розумові процеси під час пошуку нових можливостей, на основі ментального та соціокультурного контексту в межах якого відбувається прийняття рішень (табл. 1). Ключове розуміння полягає в тому, що кращі можливості когнітивно далекі. Вони рідко відповідають загальноприйнятим способам мислення. Причина цього в тому, що необхідно подолати сильні поведінкові рамки щоб скористатися цими можливостями. Автор надає систематичну оцінку поведінкових факторів, що зумовлюють вищу продуктивність, а також здійснює аналіз поведінкових помилок.

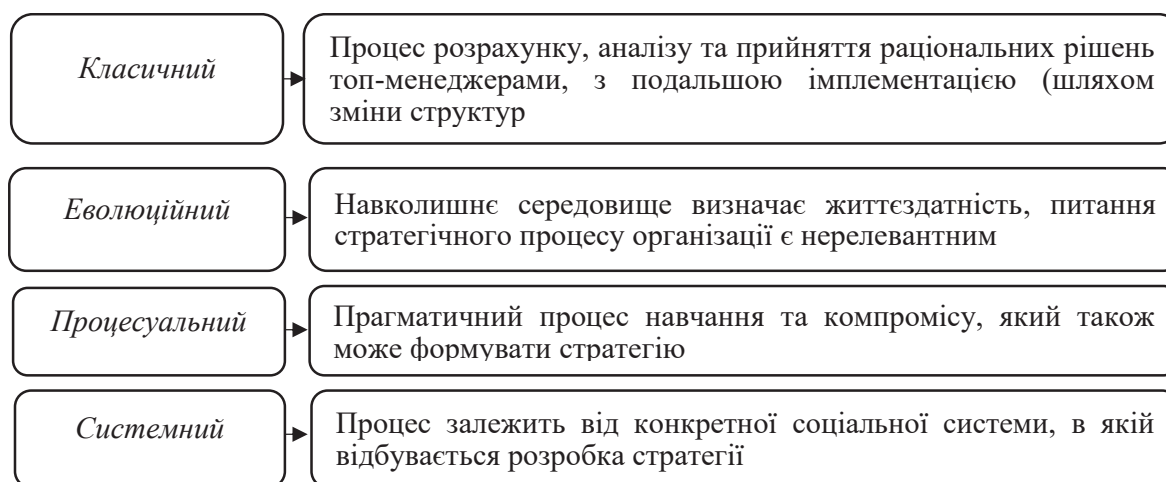


Рис. 1. Підходи до визначення дефініції «стратегування»

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

Таблиця 1

Трактування поняття «стратегування»

Визначення	Характеристика	Автор
Стратегування – це інтелектуально-психологічний процес, що раціоналізує дії спрямовані на досягнення стратегії, внаслідок впливу на розумові процеси під час пошуку нових можливостей, на основі ментального та соціокультурного контексту в межах якого відбувається прийняття рішень.	Інтелектуально-поведінкове підґрунтя	Гаветті Дж
Стратегування – це креативний процес аналізу ситуації, збору даних, виявлення можливостей, вибору цілей і засобів в умовах невизначеності та на засадах співпраці [12].	Невизначеність сприймається як поле нових можливостей	Спендер Дж.
Стратегування – процес виявлення нових можливостей та загроз, а також реалізація іноземних конкурентних переваг.	Визначення сутності стратегічних змін	Віттінгтон Р.
Стратегування – механізм, сукупність інструментів та правил, що спонукають до обміну інформацією та знаннями, стимулюють колективне мислення та сприяють формуванню спільного бачення складних і неструктурованих проблем в залежності від різноманітних організаційних та ситуативних чинників.	Виявлення та формулювання стратегічної проблеми	Аргірес Н., Нікерсон Дж.
Стратегування в державному секторі – являє собою дії, взаємодію та переговори численних суб'єктів, а також відповідні практики, на які вони спираються при здійсненні цієї діяльності.	Точність реалізації ключових етапів	Хоглунд Л., Хольмгрен М. тощо
Стратегування в публічному секторі – це процес розробки стратегій громадськими організаціями чи іншими суб'єктами, який поєднує планування, формулювання цілей й пошук шляхів реалізації стратегій та безперервне стратегічне навчання.	Підґрунтям є стратегічне навчання	Брайсон Дж., Георг Б.

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 11–13; 15; 16; 18]

Спенсер Дж., як представник школи поведінкової теорії, стратегування визначає як креативний процес аналізу ситуації, збору даних, виявлення можливостей, вибору цілей і засобів в умовах невизначеності та на засадах співпраці. Як можемо бачити в основі першого підходу лежить управління розумовими здібностями задля досягнення пошуку найліпшого варіанту вибору стратегії, в основі другого підходу лежить невизначеність, яка сприймається не як негативне явище, а як джерело нових можливостей для розвитку фірми. Віттінгтон Р., представник бізнес школи стратегічного менеджменту під стратегуванням розумів виявлення нових можливостей та загроз, а також реалізацію іноземних конкурентних переваг. Його вклад полягає в тому, що він визначив механізми, інструменти та навички, необхідні для стратегування, а також в чому полягає його результат [18]. Аргірес Н. та Нікерсон Дж. В основі стратегування вба-

чають формулювання стратегічної проблеми, оскільки це може мати вирішальне значення не лише для розробки альтернативних стратегій і прийняття стратегічних рішень, але й для реалізації цих рішень [15]. Хоглунд Л., Хольмгрен Мартенссон М., Свардстен Ф., Брайсон Дж., Георг Б. [11; 13] розглядають процес стратегування та його складові на макро рівні та вважають, що успіх даного процесу залежить від точності реалізації ключових етапів стратегії та здатності до постійного навчання.

Узагальнюючи вище зазначені підходи під стратегуванням варто розуміти – процес розробки місії, бачення, цінностей та стратегії відповідно до визначених цілей, а також їх реалізація на основі теоретико-методичних положень, які передбачають використання відповідних механізмів та інструментів задля досягнення конкретної мети. Відштовхуючись від суб'єктів здійснення стратегування можна виокремити чотири базових рівня

реалізації цього процесу: глобальний (представлений світовими організаціями, які розробляють глобальні стратегії у своїх цільових сферах функціонування (наприклад, стратегія сталого розвитку в межах ООН)), регіональний рівень (представлений інтеграційними об'єднаннями та стратегіями їх розвитку), національний рівень (представлений урядами окремих країн та національними стратегіями розвитку), корпоративний (представлений топ-менеджерами та менеджерами середньої ланки, які займаються розробкою стратегій розвитку підприємств) (рис. 2).

Варто також додати, що стратегії на різних рівнях певною мірою взаємооб'язані, через масштабні глобалізаційні процеси. Так, наприклад, глобальні стратегії визначають ключові цілі для всіх послідовних рівнів. Стратегії компаній не можуть йти всупереч глобальним цілям, стратегіям національного та/або регіонального розвитку.

На відміну від стратегічного планування, процес стратегування включає в себе не лише фіксацію кінцевої мети, а й моніторинг та механізми її досягнення. Враховуючи мін-

ливість сучасного світу, особливо в межах України, ключовою ознакою стратегування має бути його адаптивність. Беручи до уваги, що агротрейдинг є достатньо динамічним процесом, чутливим до політичних та регуляторних зрушень, погодних коливань, а враховуючи повномасштабну російську військову агресію, мінування територій, постійні обстріли, окупацію територій, блокування логістичних шляхів, то для підтримки життєздатності і досягненню успіху, адаптивне стратегування є обов'язковою вимогою. В світлі цього доцільно розглянути його ключові характеристики та елементи (рис. 3).

Серед ключових характеристик адаптивного стратегування поведінки агротрейдерів варто виокремити: здатність швидко реагувати на нові виклики та приймати рішення; вміння бути гнучким у досягненні поставлених цілей, враховувати можливі втрати та вигоди, які будуть отримані по досягненню мети; проактивність, тобто коли дія відбувається не лише під впливом емоційного враження і тиску обставин, а обов'язково є виваженою та проходить етап усвідомлення (проактивність

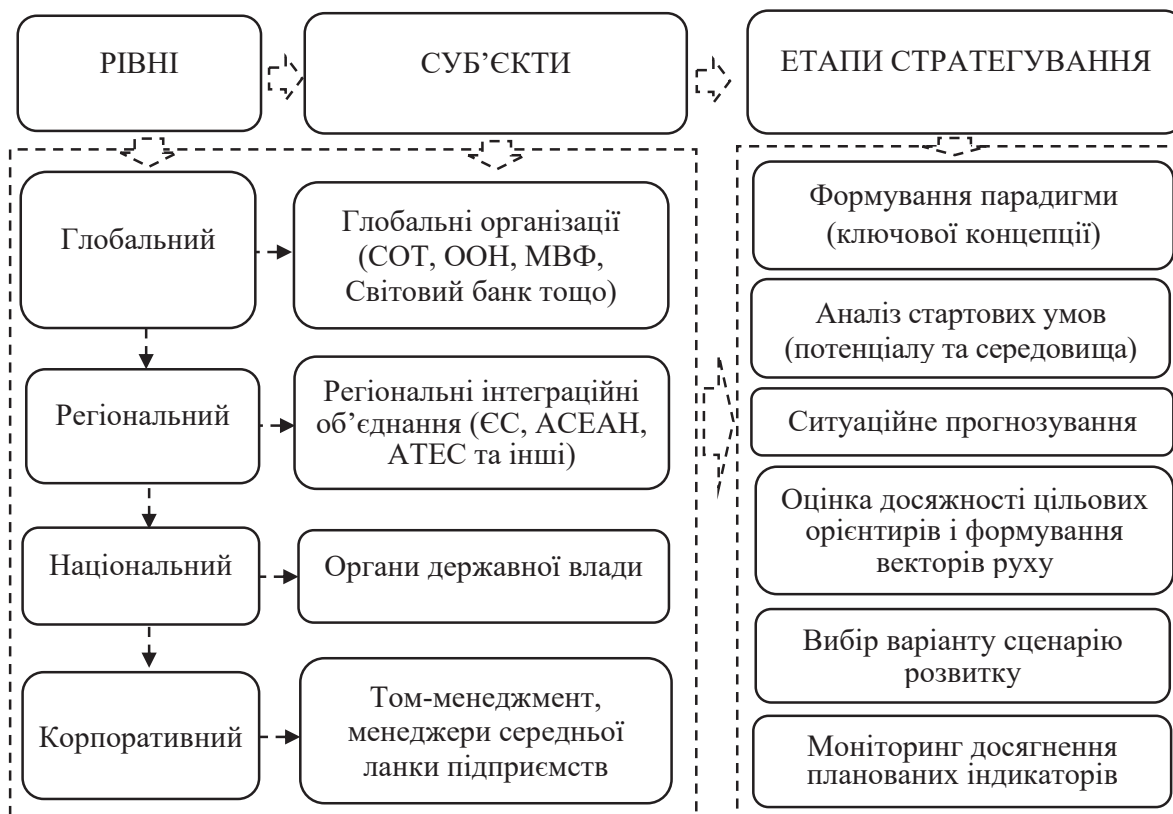


Рис. 2 Концептуальні засади стратегування

Джерело: розроблено та побудовано авторами на основі [5]

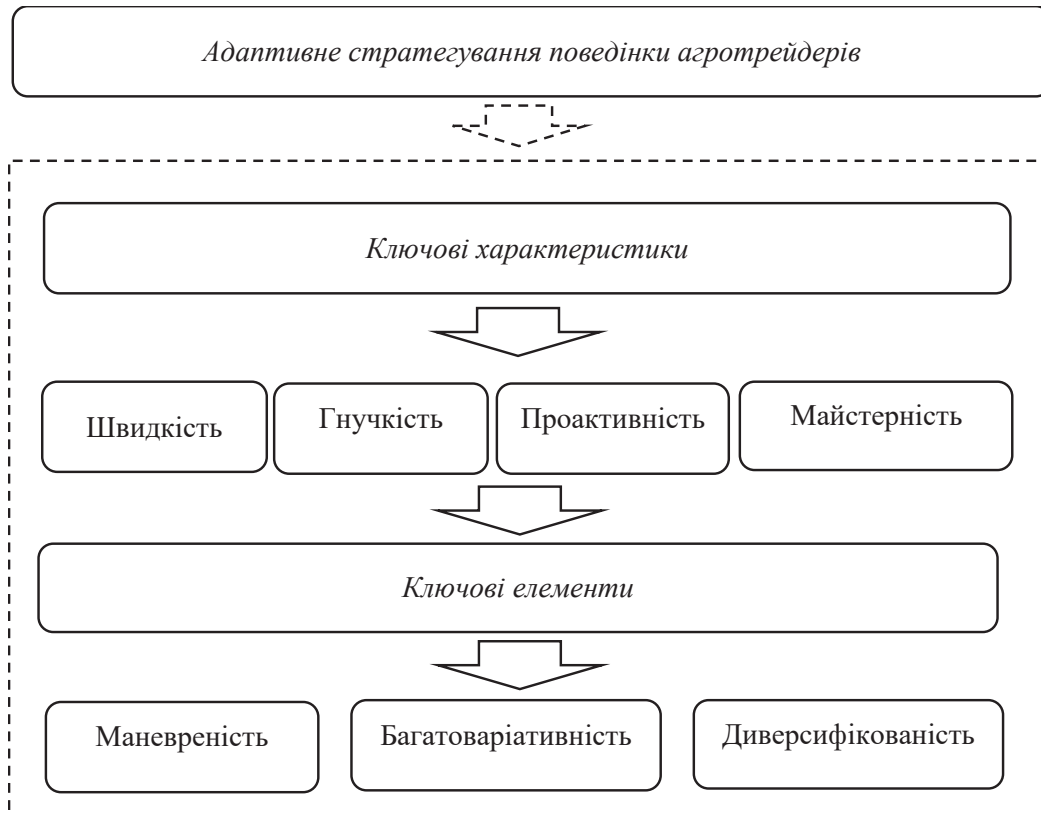


Рис. 3. Ключові характеристики та елементи адаптивного стратегування поведінки аготрейдерів

Джерело: розроблено та побудовано авторами

найкраще відповідає вимогам, коли зовнішнє середовище є нестабільним та непередбачуваним); майстерність – здатність до постійного навчання та самовдосконалення, спроможність продукувати нові підходи до вирішення проблем, що відповідають вимогам часу. Відповідно ключовими елементами є маневреність (здатність швидко підлаштовуватись до нових обставин); багатоваріативність, що полягає у баченні багатьох варіантів розвитку подій; диверсифікованість – передбачає мінімізацію ризиків, внаслідок диверсифікації споживачів або географічних регіонів, бізнес портфелів тощо.

Аготрейдери, які проявляють гнучкість та спритність, досягають успіху в сучасному мінливому середовищі. Вміння бачити нові можливості, йти, за необхідності, на зважений ризик, швидко коригування торговельних стратегій – дозволяє аготрейдерам отримувати прибутки, навіть в умовах тотальної невизначеності. Досягнення успіху агропромислових підприємств залежить від ретельного виконання добре про-

думаних стратегій [17]. Важливе значення, в цьому контексті, має також аналіз не лише внутрішнього ринку, а й світового, побудова міцних партнерських відносин, диверсифікація торговельного та виробничого портфелів, обов’язкова імплементація нових технологій у бізнес процеси. Всебічне розуміння ринку та креативне мислення дозволяє створювати успішні стратегії, які є запорукою нарощення прибутків компаній.

Досить влучно описав зовнішнє середовище, в якому доводиться працювати вітчизняним агрохолдингам, власник компанії KSG Agro, Касьянов С. зазначивши, що те що спричинила російська військова агресія проти України «перебуває за межею будь-яких уявлень про нестабільність» [7]. Попри це, українські аготрейдери продовжують забезпечувати попит як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках. Проте, підходи щодо стратегування, у вітчизняних агрохолдингах дещо відрізняються. Так, наприклад, компанія KSG Agro вбачає свій успіх на ринку за рахунок адаптивності управління, швидкому

аналізу факторів ризику та здатності швидко приймати рішення, спроможності брати відповідальність і ставити нові завдання та цілі, які відповідають сучасним викликам [7]. Не остання роль відводиться використанню у бізнес процесах високих технологій. У першій половині 2023 р. KSG Agro вдалось збільшити свій дохід на 23 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року також компанія входить в п'ятірку лідерів з виробництва свинини [9; 10]. Для компанії Kernel основними постулатами є: диверсифікованість та адаптивність, використання високих технологій для аналізу та керування бізнес процесами [2]. Kernel є лідером з експорту зернових, якій належить 8 % від загального обсягу [4]. Компанія «Астарта-Київ» велику увагу приділяє диверсифікованості, глобальному партнерству та використанню високих технологій у бізнес процесах [4]. Варто зазначити, що у 2023 р. компанія експортувала понад 1 млн. т. продукції, а експортна виручка зросла на 17 % у порівнянні з попереднім роком і склала 325 млн євро [8]. Також слід додати, що внаслідок ефективного керування логістикою, компанії навіть вдалось перевищити свої довоєнні експортні показники [1]. Таким чином, досвід вітчизняних компаній, підтверджує значимість адаптивного стратегування для підтримки життєздатності та розвитку компаній навіть в умовах повної нестабільності та невизначеності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Зовнішнє середовище функціонування агробізнесу сповнене невизначеності. Ситуацію значно ускладнює російська військова агресія, яка в цілому деструктивно вплинула на галузь сільського господарства. Попри це, вітчизняним агротрейдерам вдалось не лише вистояти, а й частково втримати позиції на світовому агропродовольчому ринку. В основі цього феномену ми вбачаємо процес адаптивного стратегування поведінки агротрейдерів, що дозволив їм гнучко та оперативно реагувати на нові загрози та виклики. Щодо перспектив подальших досліджень, на нашу думку, слід більш детально та поглиблено проаналізувати процес стратегування лідерів вітчизняного ринку, виокремити його спільні та відмінні риси, систематизувати підходи тощо. Це дозволить, за потреби, імплементувати досвід України іноземним компаніям.

ЛІТЕРАТУРА

1. Астарта опублікувала Звіт за 2023 рік. *Астарта-Київ*: веб-сайт. URL: <https://astarta-holding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-2023-rik/>
2. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716>
3. Касич А. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 13–22. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No3/13.pdf>
4. Найбільшими експортерами зерна в сезоні 2022/2023 стали «Кернел», Louis Dreyfus Company та Cargill. *Forbes*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshimi-eksporterami-zerna-v-sezoni-20222023-stali-kernel-louis-dreyfus-company-ta-cargill-30102023-16957>
5. Некрасова Л. А. Теоретико-методологічні засади стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 с. URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Nekrasova.pdf>
6. Розмова поколінь. Яким досвідом поділилися керівник Bolt в Україні Сергій Павлик та гендиректор агрохолдингу «Астарта» Віктор Іванчик? Бесіда про мотивацію, правила лідерства і бізнес через п'ять років. *Forbes* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/rozmova-pokolin-yakim-dosvidom-podililisya-mizh-soboyu-kerivnik-bolt-v-ukraini-sergiy-pavlika-ta-gendirektor-agroholdingu-astarta-viktor-ivanchik-04012024-18195>
7. Сергій Касьянов про стратегію і цінності в умовах воєнного часу. KSG Agro : веб-сайт. URL: <https://ksgagro.com/pres-czentr/novini/sergij-kasyanov-pro-strategiyu-i-czinnosti-v-umovax-voennogo-chasu> (дата звернення: 14.03.2024).
8. У 2023 році Астарта експортувала свою продукцію у 44 країни світу. *Астарта-Київ*: веб-сайт. URL: <https://astartaholding.com/u-2023-roczy-astarta-eksportovala-svoyu-produkcziyu-u-44-krayiny-svitu/>
9. У першому півріччі 2023 р. KSG Agro збільшив дохід на 23 %. KSG Agro : веб-сайт. URL: <https://ksgagro.com/pres-czentr/novini/upershomu-pivrichchi-2023-r.-ksg-agro-zbilshyv-doxid-na-23> (дата звернення: 14.03.2024).
10. Яким запам'ятується 2023 рік АГРОТРЕЙД, KSG Agro та Контінентал Фармерз Груп. *Latifundist*: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1053-yakim-zapamyatayetsya-2023->

rik-agrotrejd-ksg-agro-ta-kontinental-farmerz-grup

11. Bryson J., Georg B. Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. URL: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore9780190228637-e-1396>. (дата звернення: 10.03.2024).

12. Gavetti G. Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*. 2012. Vol. 23. No. 1. URL: https://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/giovanni-gavetti/behavioral_theory_of_strategy.pdf (дата звернення: 03.03.2024).

13. Hoglund L., Holmgren M., Martensson M., Svardsten F. Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*. 2018. Vol. 21. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10967494.2018.1427161?needAccess=true> (дата звернення: 10.03.2024).

14. Ikävalko H. Strategy process in practice. Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology to be presented with due permission of the Department of Industrial Engineering and Management. Helsinki University of Technology. 2005. 179 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/80701526.pdf> (дата звернення: 03.03.2024).

15. Nickerson J., Argyres N. Strategizing Before Strategic Decision Making”, *Strategy Science*. 2018. Vol. 3 (4). URL: <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066> (дата звернення: 10.03.2024).

16. Spender J-C. Strategizing. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2015. URL: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing> (дата звернення: 10.03.2024).

17. Strategies For Success In Agricultural Trading. *Faster Capital*. URL: <https://fastercapital.com/topics/strategies-for-success-in-agricultural-trading.html> (дата звернення: 10.03.2024).

18. Williamson O. Strategizing, economizing, and economic organization” *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4056853/mod_resource/content/2/Williamson.pdf (дата звернення: 10.03.2024).

REFERENCES

1. The official site of *Astarta-Kyiv*. Astarta has published its 2023 Report, available at: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-2023-rik/>

2. The official site of Forbs. Holding the giant. How Ukraine’s largest agricultural holding managed to survive the war. Interview with Kernel CEO Yevhen Osypov, available at: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716>

3. Kasich A (2020), Strategizing the development of the national economy as a doctrine of the country’s security policy, *Ekonomichnyj zhurnal Odesjkogho politekhnichnogho universytetu*, no. 3 (13), available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No3/13.pdf>

4. The official site of Forbs “The largest grain exporters in the 2022/2023 season were Kernel, Louis Dreyfus Company and Cargill, available at: <https://forbes.ua/news/naybilshimi-eksporterami-zerna-v-sezoni-20222023-stali-kernel-louis-dreyfus-company-ta-cargill-30102023-16957>

5. Nekrasova L. A. (2019), Theoretical and Methodological Foundations of Strategizing the Development of Production Enterprises in the Context of Decentralization, *Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt)*, available at: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/Nekrasova.pdf>

6. The official site of Forbs. A conversation between generations. What experience did Sergiy Pavlyk, Bolt’s country manager in Ukraine, and Viktor Ivanchyk, CEO of Astarta Agro Holding, share? A conversation about motivation, leadership rules, and business in five years, available at: <https://forbes.ua/company/rozmova-pokolin-yakim-dosvidom-podililisya-mizh-soboyu-kerivnik-bolt-v-ukraini-sergiy-pavlik-ta-gendi-rektor-agrokholdingu-astarta-viktor-ivanchik-04012024-18195>

7. The official site of KSG Agro. Sergiy Kasyanov on strategy and values in wartime, available at: <https://ksgagro.com/pres-czentr/novini/sergiy-kasyanov-pro-strategiyu-i-czinnosti-v-umovax-voienogo-chasu> (accessed March 14, 2024).

8. The official site of Astarta-Kyiv. In 2023, Astarta exported its products to 44 countries, available at: <https://astartaholding.com/u-2023-roczi-astarta-eksportovala-svoyu-produkcziyu-u-44-krajiny-svitu/>

9. The official site of KSG Agro. KSG Agro increased its revenue by 23 % in the first half of 2023, available at: <https://ksgagro.com/pres-czentr/novini/u-pershomu-pivrichchi-2023-r-ksg-agro-zbilshyv-doxid-na-23> (accessed March 14, 2024).

10. The official site of Latifundist. How AGROTRADE, KSG Agro and Continental Farmers Group will remember 2023, available at: <https://latifundist.com/spetsproekt/1053-yakim-zapamyatayetsya-2023-rik-agrotrejd-ksg-agro-ta-kontinental-farmerz-grup>

11. Bryson, J., Georg, B. (2020), Strategic Management in Public Administration”, *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, available at: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore9780190228637-e-1396>. (accessed March 10, 2024).

12. Gavetti, G. (2012), Toward a Behavioral Theory of Strategy, *Organization Science*, vol. 23, no. 1, available at: https://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/giovanni-gavetti/behavioral_theory_of_strategy.pdf (accessed March 3, 2024).

13. Höglund, L., Holmgren, M., Martensson, M., Svardsten, F. (2018), Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making, *International Public Management Journal*, vol. 21, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10967494.2018.1427161?needAccess=true> (accessed March 10, 2024).

14. Ikävalko, H. (2005), Strategy process in practice, Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology to be presented with due permission of the *Department of Industrial Engineering and Management*, Helsinki University of Technology. 179 p., available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/80701526.pdf> (accessed March 3, 2024).

15. Nickerson, J., Argyres, N. (2018), Strategizing Before Strategic Decision Making”, *Strategy*

Science, vol. 3 (4), DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066> (accessed March 10, 2024).

16. Spender, J-C. (2015), Strategizing, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, available at: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing> (accessed March 10, 2024).

17. Strategies For Success In Agricultural Trading. *Faster Capital*, available at: <https://fastercapital.com/topics/strategies-for-success-in-agricultural-trading.html> (accessed March 10, 2024).

18. Williamson, O. (1991), Strategizing, economizing, and economic organization” *Strategic Management Journal*, vol. 12, available at: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4056853/mod_resource/content/2/Williamson.pdf (accessed March 10, 2024).

*Стаття надійшла до редакції
15 березня 2024 р.*