УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЖЕМЕРДЄЄВ АНТОН ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 005.591.6:[338.432:631.145]

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



А. О. Жемердєєв

Науковий керівник: Соколюк Сергій Юрійович, доктор економічних наук, професор

Умань – 2026

АНОТАЦІЯ

Жемердєєв А. О. **Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. –** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування), Уманський національний університет Міністерства освіти і науки України, Умань, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розробленню практичних рекомендацій щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Актуальність дослідження зумовлена посиленням нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища, зростанням природно-кліматичних, ринкових, фінансово-економічних, ресурсних, логістичних і безпекових ризиків, що потребує переходу від ситуативного реагування до системного, превентивного та ризик-орієнтованого управління.

У першому розділі «Теоретичні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» поглиблено розуміння розвитку аграрного підприємства як об’єкта управління, розкрито сутність адаптивного управління та удосконалено методичні засади оцінювання передумов формування відповідного механізму.

Розвиток аграрного підприємства запропоновано розглядати як системний процес взаємопов’язаних кількісних і якісних змін у виробничій, ресурсній, фінансово-економічній, організаційно-управлінській, інноваційній та адаптаційній складових, спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та здатності своєчасно реагувати на зміни середовища. Галузеві особливості аграрних підприємств – природно-кліматична залежність, сезонність, ресурсні обмеження, ринкова нестабільність, логістичні проблеми та безпекові ризики – посилюють невизначеність і зумовлюють потребу у сценарному плануванні,

резервуванні ресурсів, диверсифікації, страхуванні ризиків та гнучкому коригуванні управлінських рішень.

Адаптивне управління розвитком аграрних підприємств запропоновано трактувати як цілеспрямований, безперервний і ризик-орієнтований управлінський процес, що ґрунтується на моніторингу змін середовища, оцінюванні їх впливу, формуванні альтернативних рішень і своєчасному коригуванні цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку. Його теоретичну основу становлять принципи системності, гнучкості, превентивності, безперервності моніторингу, варіативності, ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості, стратегічної спрямованості та результативності. Функціональна логіка охоплює моніторинг середовища, виявлення змін і ризиків, оцінювання їх впливу, формування та реалізацію альтернативних дій, контроль результатів і коригування управлінських рішень.

Для практичної реалізації визначених положень систематизовано цифрові, аналітичні, фінансові, організаційні та ризик-орієнтовані інструменти. Логічним продовженням теоретичного узагальнення стало удосконалення методичних засад оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління шляхом комплексного врахування виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних характеристик. На цій основі розроблено структурно-логічну модель оцінювання, що охоплює формування системи показників, аналіз передумов, оцінювання ризиків, визначення сильних і слабких сторін, рівня готовності підприємства та обґрунтування управлінських рішень.

У другому розділі «Аналітичне оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» проведено комплексний аналіз виробничих, структурних, ресурсних, фінансово-економічних і ризикових передумов розвитку аграрних підприємств України у 2019-2025 рр.

Встановлено нестабільну динаміку виробництва сільськогосподарської продукції: після досягнення у 2021 р. 932 млрд грн у 2022 р. її обсяг знизився до

673 млрд грн, а у 2025 р. відновився до 810 млрд грн, не досягнувши рівня 2021 р. Водночас обсяг продукції у розрахунку на 100 га угідь у 2025 р. перевищив рівень 2019 р. на 11,3 %, у рослинництві приріст становив 9,1 %, у тваринництві – 23,4 %, що свідчить про зростання інтенсивності виробництва за збереження значної залежності від зовнішніх чинників.

Аналіз структурних змін засвідчив скорочення виробництва окремих зернових, олійних, овочевих, плодових і ягідних культур поряд зі зростанням виробництва сої, ріпаку та цукрового буряку. Розширення площ під окремими технічними культурами підтвердило здатність підприємств адаптувати виробничу структуру до ринкової кон'юнктури та ресурсних можливостей. Позитивну динаміку урожайності встановлено за пшеницею, ячменем, цукровим буряком, соєю, ріпаком, картоплею, плодовими і ягідними культурами, тоді як за соняшником, овочами та кукурудзою на зерно показники залишалися нижчими за рівень 2019 р.

У тваринництві встановлено скорочення поголів'я більшості видів сільськогосподарських тварин. Поголів'я великої рогатої худоби зменшилося з 3333 тис. голів у 2019 р. до 2002 тис. голів у 2025 р., а корів – з 1919 до 1155 тис. голів. Нижчі темпи скорочення у сільськогосподарських підприємствах та зростання їх частки у загальному поголів'ї свідчать про поступову концентрацію тваринницького виробництва.

Наступним етапом аналітичного оцінювання стало дослідження фінансово-економічних передумов, яке виявило нерівномірність розподілу трудових, інвестиційних і фінансових ресурсів між підприємствами різних розмірів. Великі підприємства мають ширші можливості щодо залучення інвестицій, оновлення матеріально-технічної бази, формування резервів і диверсифікації ризиків, тоді як малі та мікропідприємства є більш чутливими до цінових коливань, дефіциту ліквідності, обмеженого кредитування та кадрових проблем. Аналіз фінансових результатів, продуктивності праці, рентабельності, реалізованої продукції та капітальних інвестицій підтвердив значні коливання показників і регіональну неоднорідність. Визначено, що фінансова стійкість, інвестиційна спроможність,

кадровий потенціал і можливість оперативного перерозподілу ресурсів є ключовими передумовами адаптаційної спроможності.

Логічним продовженням аналітичного оцінювання стало дослідження ризиків і чинників нестабільності. Систематизовано природно-кліматичні, виробничі, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, кадрові, інституційні та безпекові ризики. Бальна оцінка засвідчила суттєве зростання ризикового навантаження після 2022 р., у структурі якого найбільший вплив мали безпекові, логістичні, фінансово-економічні та ринкові ризики. Доведено їх ланцюговий характер, що обґрунтовує необхідність постійного моніторингу, резервування ресурсів, диверсифікації постачання і збуту, страхування та сценарного планування.

У третьому розділі «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» обґрунтовано концептуальні засади механізму, розроблено інструментарій його реалізації та практичну модель впровадження з урахуванням рівня готовності підприємств.

Механізм адаптивного управління запропоновано розглядати як цілісну динамічну, ризик-орієнтовану та циклічну систему взаємодії зовнішніх і внутрішніх передумов, мети, суб’єкта й об’єкта управління, принципів, функцій, ресурсів, інструментів, адаптивних рішень, очікуваних результатів і зворотного зв’язку. Його призначення полягає у своєчасному виявленні змін, оцінюванні їх впливу, формуванні альтернативних рішень, реалізації адаптивних дій, контролі результатів і коригуванні траєкторії розвитку підприємства.

Подальша конкретизація механізму дала змогу сформувати концептуальну модель, що поєднує моніторингову, діагностичну, прогнозно-планову, організаційну, ресурсну, мотиваційну, контрольну та коригувальну функції. Її відмінною особливістю є диференціація організаційної побудови, ресурсного забезпечення та інструментів залежно від розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану, ресурсних можливостей і ризикового навантаження підприємства.

Для практичної реалізації механізму розроблено науково-методичний підхід до формування ресурсно збалансованого портфеля інструментів, який передбачає оцінювання відхилень, ризикового навантаження, адаптаційної спроможності та ресурсних обмежень; формування альтернативних інструментів; їх багатокритеріальне оцінювання, ранжування, перевірку сумісності, реалізацію, контроль результативності та коригування. Інструментарій структуровано за виробничим, ресурсним, фінансово-економічним, ринково-збутовим, логістичним, кадровим, організаційно-управлінським, інноваційно-цифровим і ризик-орієнтованим напрямами та охоплює диверсифікацію, резервування, страхування, альтернативне фінансування, цифровий моніторинг, прогнозну аналітику, кооперацію, контрактування та сценарне планування.

З огляду на неоднорідність ресурсних і організаційних можливостей аграрних підприємств обґрунтовано диференціацію інструментів відповідно до масштабів їх діяльності: для малих – доступні та маловитратні рішення, формалізація базових процедур, кооперація і диверсифікація збуту; для середніх – розвиток ризик-менеджменту, сценарного планування, резервування та цифрового контролю; для великих – інтегровані інформаційні системи, прогнозна аналітика, автоматизований контроль і комплексне управління ланцюгами постачання.

На цій основі розроблено практичну модель впровадження механізму адаптивного управління, що охоплює підготовчо-діагностичний, цільовий, організаційний, інструментально-ресурсний, планово-сценарний, реалізаційний, контрольно-оцінювальний і коригувальний етапи. Її реалізація передбачає моніторинг середовища, визначення пріоритетів адаптації, розподіл відповідальності, формування портфеля інструментів, розроблення альтернативних сценаріїв, реалізацію заходів, оцінювання результативності та коригування цілей, ресурсів, строків й інструментів. Результатом є підвищення адаптаційної спроможності, скорочення часу реагування, зменшення потенційних втрат і підтримання стійкої траєкторії розвитку.

Завершальним етапом дослідження стало оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження запропонованого механізму. Для цього розроблено методичний підхід на основі інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ), що охоплює інформаційно-моніторингову, аналітико-діагностичну, організаційно-управлінську, ресурсну, ризик-орієнтовану, планово-сценарну та контрольно-коригувальну складові. Інформаційну основу оцінювання сформовано за результатами анкетування з використанням 28 тверджень, оцінених за п’ятибальною шкалою.

На цій основі здійснено розрахункову апробацію методики на сформованій сукупності 180 аграрних підприємств п’яти областей України, серед яких 110 малих, 45 середніх і 25 великих. Середнє значення ІІГАУ становило 0,585, що відповідає середньому рівню готовності; для малих підприємств – 0,501, середніх – 0,662, великих – 0,819, що підтвердило залежність рівня готовності від масштабу діяльності та ресурсно-організаційних можливостей підприємства.

Поглиблення інтерпретації результатів дало змогу встановити, що найнижче середнє значення зафіксовано за планово-сценарною складовою – 0,532, найвищі – за інформаційно-моніторинговою та організаційно-управлінською – по 0,623. За результатами розрахунків 59,4 % підприємств мали середній рівень готовності, 28,9 % – достатній, 8,3 % – високий, 3,3 % – низький; регіональна диференціація була незначною.

Логічним завершенням апробації стало визначення пріоритетних напрямів підвищення готовності аграрних підприємств, серед яких розвиток сценарного планування, формування резервних планів, удосконалення ідентифікації та оцінювання ризиків, підвищення ресурсної гнучкості, розвиток цифрового моніторингу та посилення контрольно-коригувальних процедур. Застосування ІІГАУ дає змогу виявляти недостатньо сформовані складові, диференціювати підприємства за рівнем готовності та обґрунтовувати пріоритетні заходи впровадження механізму адаптивного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих моделей, методичних підходів та інструментів для оцінювання передумов розвитку, визначення готовності до адаптивного управління, виявлення проблемних зон, оцінювання ризикового навантаження, формування ресурсно збалансованого портфеля інструментів, розроблення альтернативних сценаріїв і коригування управлінських рішень. Одержані результати формують науково-методичне підґрунтя для переходу аграрних підприємств від ситуативного реагування до системного адаптивного управління, орієнтованого на превентивне виявлення ризиків, варіативність рішень, ресурсну збалансованість, безперервний моніторинг і забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

Ключові слова: адаптивне управління, механізм управління, розвиток аграрних підприємств, аграрні підприємства, ризики, ризик-менеджмент, невизначеність, адаптаційна спроможність, управлінські рішення, стратегічне управління, стійкість підприємства, конкурентоспроможність, рентабельність, інновації, цифровізація.

ANNOTATION

Zhemerdieiev A. O. **Developing a Mechanism for Adaptive Management of Agricultural Enterprises' Development. –** Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 «Management» (07 – Management and Administration), Uman National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Uman, 2026.

This dissertation is devoted to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for establishing a mechanism for adaptive management of the development of agricultural enterprises. The relevance of this research stems from the increasing instability of the external and internal environments, as well as the rise in natural and climatic, market, financial and

economic, resource, logistical, and security risks, which necessitates a shift from ad hoc responses to systematic, preventive, and risk-oriented management.

The first chapter, “Theoretical Foundations of Adaptive Management of Agricultural Enterprise Development,” provides an in-depth understanding of the development of an agricultural enterprise as an object of management, reveals the essence of adaptive management, and refines the methodological foundations for assessing the prerequisites for establishing the corresponding mechanism.

It is proposed to view the development of an agricultural enterprise as a systemic process of interrelated quantitative and qualitative changes in its production, resource, financial and economic, organizational and managerial, innovation, and adaptation components, aimed at improving resource efficiency, ensuring sustainability, competitiveness, and the ability to respond promptly to changes in the environment. The sector-specific characteristics of agricultural enterprises–dependence on natural and climatic conditions, seasonality, resource constraints, market instability, logistical challenges, and security risks–exacerbate uncertainty and necessitate scenario planning, resource buffering, diversification, risk insurance, and flexible adjustments to management decisions.

Adaptive management of agricultural enterprises is proposed to be interpreted as a purposeful, continuous, and risk-oriented management process based on monitoring changes in the environment, assessing their impact, formulating alternative solutions, and making timely adjustments to goals, resources, production structure, and development strategy. Its theoretical foundation consists of the principles of systematicity, flexibility, proactivity, continuous monitoring, variability, resource balance, risk orientation, strategic focus, and effectiveness. The functional logic encompasses monitoring the environment, identifying changes and risks, assessing their impact, formulating and implementing alternative actions, monitoring results, and adjusting management decisions.

To implement these provisions in practice, digital, analytical, financial, organizational, and risk-oriented tools have been systematized. A logical extension of the theoretical generalization was the refinement of the methodological foundations for

assessing the prerequisites for developing an adaptive management mechanism by comprehensively taking into account production, resource, financial-economic, organizational-managerial, innovative, market, and adaptive characteristics. On this basis, a structural-logical assessment model was developed, covering the formation of a system of indicators, analysis of prerequisites, risk assessment, identification of strengths and weaknesses, the enterprise's level of readiness, and the justification of management decisions.

In the second chapter, "Analytical Assessment of the Prerequisites for Forming a Mechanism for Adaptive Management of Agricultural Enterprise Development," a comprehensive analysis is conducted of the production, structural, resource, financial-economic, and risk-related prerequisites for the development of Ukrainian agricultural enterprises in 2019-2025.

Agricultural production has shown unstable trends: after reaching 932 billion UAH in 2021, the volume fell to 673 billion UAH in 2022 and rebounded to 810 billion UAH in 2025, though it did not reach the 2021 level. At the same time, output per 100 hectares of farmland in 2025 exceeded the 2019 level by 11.3 percent; in crop production, the increase was 9.1 percent, and in livestock production, 23.4 percent, indicating a rise in production intensity while maintaining significant dependence on external factors.

An analysis of structural changes revealed a decline in the production of certain grain, oilseed, vegetable, fruit, and berry crops, alongside an increase in the production of soybeans, rapeseed, and sugar beets. The expansion of acreage devoted to certain industrial crops confirmed the ability of enterprises to adapt their production structure to market conditions and resource capabilities. Positive yield trends were observed for wheat, barley, sugar beets, soybeans, rapeseed, potatoes, and fruit and berry crops, while yields for sunflowers, vegetables, and grain corn remained below 2019 levels.

In livestock farming, a decline in the number of most types of farm animals has been observed. The cattle herd decreased from 3,333,000 head in 2019 to 2,002,000 head in 2025, while the number of cows fell from 1,919,000 to 1,155,000 head. The

slower rate of decline among agricultural enterprises and the increase in their share of the total livestock population indicate a gradual concentration of livestock production.

The next stage of the analytical assessment involved a study of financial and economic conditions, which revealed an uneven distribution of labor, investment, and financial resources among enterprises of different sizes. Large enterprises have greater opportunities to attract investment, modernize their material and technical base, build reserves, and diversify risks, whereas small and micro-enterprises are more vulnerable to price fluctuations, liquidity shortages, limited access to credit, and staffing issues. An analysis of financial results, labor productivity, profitability, sales, and capital investments confirmed significant fluctuations in indicators and regional heterogeneity. It was determined that financial stability, investment capacity, human resource potential, and the ability to rapidly reallocate resources are key prerequisites for adaptive capacity.

A logical extension of the analytical assessment was a study of risks and factors of instability. Natural and climatic, operational, financial and economic, market, logistical, human resources, institutional, and security risks were systematically categorized. A scoring analysis revealed a significant increase in the risk burden after 2022, with security, logistical, financial-economic, and market risks having the greatest impact on its structure. Their interlinked nature has been demonstrated, which justifies the need for continuous monitoring, resource reserves, diversification of supply and sales, insurance, and scenario planning.

In the third chapter, “Development of a Mechanism for Adaptive Management of Agricultural Enterprises,” the conceptual foundations of the mechanism are substantiated, a toolkit for its implementation is developed, and a practical model for implementation is proposed, taking into account the level of readiness of the enterprises.

The adaptive management mechanism is proposed to be viewed as a holistic, dynamic, risk-oriented, and cyclical system of interaction among external and internal preconditions, objectives, the subject and object of management, principles, functions, resources, tools, adaptive decisions, expected results, and feedback. Its purpose is to

identify changes in a timely manner, assess their impact, formulate alternative solutions, implement adaptive actions, monitor results, and adjust the enterprise's development trajectory.

Further refinement of the mechanism made it possible to develop a conceptual model that combines monitoring, diagnostic, forecasting and planning, organizational, resource management, motivational, control, and corrective functions. A distinctive feature of this model is the differentiation of organizational structure, resource allocation, and tools based on the enterprise's size, specialization, financial and economic condition, resource capabilities, and risk exposure.

To implement this mechanism in practice, a scientific and methodological approach has been developed for creating a resource-balanced portfolio of instruments, which involves assessing deviations, risk exposure, adaptive capacity, and resource constraints; identifying alternative instruments; their multi-criteria evaluation, ranking, compatibility testing, implementation, performance monitoring, and adjustment. The toolkit is structured according to production, resource, financial and economic, market and sales, logistics, human resources, organizational and managerial, innovation and digital, and risk-oriented areas and covers diversification, contingency planning, insurance, alternative financing, digital monitoring, predictive analytics, cooperation, contracting, and scenario planning.

Given the variation in the resource and organizational capabilities of agricultural enterprises, it is reasonable to differentiate the tools used according to the scale of their operations: for small enterprises–affordable and low-cost solutions, formalization of basic procedures, cooperation, and sales diversification; for medium-sized enterprises–the development of risk management, scenario planning, contingency planning, and digital monitoring; for large enterprises–integrated information systems, predictive analytics, automated monitoring, and comprehensive supply chain management.

Based on this, a practical model for implementing an adaptive management mechanism has been developed, encompassing the preparatory-diagnostic, goal-setting, organizational, instrumental-resource, planning-scenario, implementation, monitoring-evaluation, and corrective stages. Its implementation involves monitoring

the environment, identifying adaptation priorities, assigning responsibilities, developing a portfolio of tools, devising alternative scenarios, carrying out measures, evaluating effectiveness, and adjusting goals, resources, timelines, and tools. The result is an increase in adaptive capacity, a reduction in response time, a decrease in potential losses, and the maintenance of a sustainable development trajectory.

The final stage of the study involved assessing the readiness of agricultural enterprises to implement the proposed mechanism. To this end, a methodological approach was developed based on the Integrated Index of an Agricultural Enterprise's Readiness for Adaptive Management (IIAERAM), which encompasses the information and monitoring, analytical and diagnostic, organizational and managerial, resource, risk-oriented, planning and scenario, and control and corrective components. The information basis for the assessment was formed based on the results of a questionnaire using 28 statements rated on a five-point scale.

On this basis, a theoretical validation of the methodology was conducted on a sample of 180 agricultural enterprises in five regions of Ukraine, including 110 small, 45 medium, and 25 large enterprises. The average IIGAU value was 0.585, which corresponds to an average level of readiness; for small enterprises, it was 0.501; for medium-sized enterprises, 0.662; and for large enterprises, 0.819, confirming that the level of readiness depends on the scale of operations and the enterprise's resource and organizational capabilities.

A more in-depth interpretation of the results revealed that the lowest average value was recorded for the planning and scenario component–0.532–while the highest values were recorded for the information and monitoring component and the organizational and management component–both at 0.623. According to the calculations, 59.4% of enterprises had an average level of preparedness, 28.9% had a sufficient level, 8.3% had a high level, and 3.3% had a low level; regional differences were insignificant.

The logical conclusion of the pilot study was the identification of priority areas for improving the preparedness of agricultural enterprises, including the development of scenario planning, the creation of contingency plans, the improvement of risk

identification and assessment, the enhancement of resource flexibility, the development of digital monitoring, and the strengthening of control and corrective procedures. The application of the IIGAU makes it possible to identify underdeveloped components, classify enterprises by their level of preparedness, and justify priority measures for implementing an adaptive management mechanism.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the proposed models, methodological approaches, and tools to assess the prerequisites for development, determine readiness for adaptive management, identify problem areas, evaluate risk exposure, form a resource-balanced portfolio of tools, develop alternative scenarios, and adjust management decisions. The results obtained form the scientific and methodological foundation for the transition of agricultural enterprises from reactive management to systematic adaptive management, focused on the preventive identification of risks, decision flexibility, resource balance, continuous monitoring, and ensuring long-term sustainable development.

Keywords: adaptive management, management mechanism, agricultural enterprise development, agricultural enterprises, risks, risk management, uncertainty, adaptive capacity, managerial decisions, strategic management, enterprise sustainability, competitiveness, profitability, innovation, digitalization.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1.Nitsenko V., Martyn T., Hutorov A., Zhemerdieiev A., Chekanov O. Transfor mation of business models: methodology for transition to the “AI-first” paradigm. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2026, (1), pp. 157-165. https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/157. (ум. друк. арк. 0,75/0,25). (особистий внесок автора: обґрунтовано окремі положення щодо трансформації бізнес-моделей у напрямі парадигми «AI-First», систематизовано підходи до оцінювання організаційної готовності підприємств до впровадження штучного інтелекту та визначено роль управлінських механізмів у процесі цифрової трансформації). [фахове видання України категорії А; Scopus; Index Copernicus (IC); Ulrich’s Web Global Serials Directory; EBSCOhost; ProQuest].

2. Соколюк С. Ю., Жемердєєв А. О. Формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*, 2026. (51). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21419242. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3348. (ум. друк. арк. 0,96/0,48). (особистий внесок автора: систематизовано зовнішні та внутрішні ризики розвитку аграрних підприємств, обґрунтовано окремі складові структурно-логічної моделі ризик-орієнтованого управління та визначено напрями адаптації управлінських рішень до умов невизначеності). [фахове видання України категорії Б; Crossref; Google Scholar; Dimensions; OpenAlex; Semantic Scholar; BASE; Наукові періодичні видання України (НБУВ)].

3. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інвестиційний потенціал аграрних підприємств в умовах управління цифровою трансформацією економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 672-679. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-679.pdf/. (ум. друк. арк. 0,55/0,30). (особистий внесок автора: обґрунтовано

підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації, систематизовано фінансові, виробничі, інфраструктурні та ризикові параметри цифрової зрілості, запропоновано окремі показники KPI для моніторингу результативності IT-інвестицій). [фахове видання України категорії Б; EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform (ProQuest); ERIH PLUS; Cabell's Directories].

4. Жемердєєв А. О. Концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.* 2026. Том 30. № 2. Серія «Економічні науки». С. 120-128. DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-120-128. (ум. друк. арк. 0,84). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus (IC), Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)].

5. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2026. Випуск 3(24). URL: https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/1122. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.24-33. (ум. друк. арк. 0,82/0,42). (особистий внесок автора: систематизовано інструменти адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, обґрунтовано напрями їх застосування в умовах нестабільності та визначено їх роль у підвищенні гнучкості й стійкості управлінських рішень). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus (IC), Crossref; Google Scholar; OUCI; НБУ ім. В.І. Вернадського].

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

6. Жемердєєв А. О. Економічна сутність та особливості функціонування агрохолдингів. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: *матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції*, Частина 1. Луцьк, 5 грудня 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 304-306. (ум. друк. арк. 0,15).

7. Жемердєєв А. О. Організаційно-економічне забезпечення ризик-

орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення», 17 червня 2026р. УНУ. Умань. С. 104-106. (ум. друк. арк. 0,11).

8. Жемердєєв А. О. Сутність та макроекономічна роль адаптивного управління агросектором в умовах геополітичної нестабільності. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 28 липня 2026 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2026. С. 29-33. (ум. друк. арк. 0,20).

9. Жемердєєв А. О. Синергетичні засади адаптивного управління підприємствами АПК в умовах мілітарі-економіки. *Інноваційний розвиток сучасної науки та освіти* : матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Житомир, 2 серпня 2026 р.). Research Europe, 2026. С. 135-139. (ум. друк. арк. 0,20).

10. Жемердєєв А. О. Адаптивне управління конкурентним потенціалом суб'єктів господарювання АПК в умовах глобалізаційних викликів. *Глобальні трансформації економіки, фінансів та управління: сучасні підходи, тенденції та перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кременчук, 5 серпня 2026 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2026. С. 36-40. (ум. друк. арк. 0,20).

11. Жемердєєв А. О. Трансформація управлінських технологій в аграрних підприємствах в умовах сучасних викликів. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики:* Матеріали п'ятнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 вересня 2026 р. Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 245-246. (ум. друк. арк. 0,14).

ЗМІСТ

		стор.
ВСТУП	**……**	19
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ……....**	32
1.1.	Економічна сутність і специфічні особливості розвитку аграрних підприємств як об'єкта управління……..……..	32
1.2.	Теоретичні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств ……..…….……..	47
1.3.	Методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств…….…….	59
Висновки до розділу 1 ……..		75
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ……**	78
2.1.	Сучасний стан розвитку аграрних підприємств України ….....	78
2.2.	Фінансово-економічні передумови формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств ….	94
2.3.	Оцінювання впливу ризиків та чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств …….……..…	123
Висновки до розділу 2 ……..		137
РОЗДІЛ 3.	**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ……..**	140
3.1.	Концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств …...…….	140
3.2.	Інструментарій реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств ……..………	160
3.3.	Практична модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств та очікувані результати її реалізації ……..……...	185
Висновки до розділу 3 …….		208
ВИСНОВКИ ……		211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……		216
ДОДАТКИ ……		242

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Розвиток аграрних підприємств є важливою передумовою забезпечення продовольчої безпеки держави, стабільності національної економіки, формування експортного потенціалу та соціально-економічного розвитку сільських територій. Водночас сучасне функціонування аграрного сектору відбувається в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що потребує вдосконалення підходів до управління розвитком підприємств.

На сучасному етапі аграрні підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із коливанням ринкової кон'юнктури, зростанням виробничих витрат, фінансовою нестабільністю, логістичними обмеженнями, дефіцитом трудових ресурсів, природно-кліматичними змінами та посиленням конкуренції. Особливої гостроти ці проблеми набули в умовах воєнних викликів, порушення виробничих і збутових ланцюгів, обмеження доступу до ресурсів і зниження інвестиційної активності.

За таких умов особливого значення набуває адаптивне управління розвитком аграрних підприємств, яке передбачає своєчасне реагування на зміни, оцінювання ризиків, коригування управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і забезпечення стійкості підприємств. Адаптивний підхід дає змогу не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й завчасно виявляти потенційні загрози, формувати альтернативні сценарії розвитку та підвищувати гнучкість управління.

Розвиток аграрних підприємств України характеризується неоднорідністю фінансово-економічних результатів, різним рівнем ресурсного забезпечення, інвестиційної спроможності, кадрового потенціалу та управлінських можливостей. Великі підприємства мають вищу фінансову стійкість і кращий доступ до ресурсів, тоді як середні, малі й мікропідприємства залишаються більш чутливими до змін ринкового середовища, фінансових обмежень і виробничих ризиків. Це зумовлює необхідність формування механізму адаптивного

управління, який враховує масштаби діяльності підприємств, їх ресурсний потенціал і здатність до управлінського реагування.

Значний внесок у дослідження проблем управління розвитком підприємств, адаптації економічних систем, стратегічного управління та функціонування аграрного сектору здійснили Ю. В. Алескерова, Н. О. Вернюк, В. М. Геєць, П. Ф. Друкер, М. А. Коротєєв, В. А. Костюк, Ю. О. Лупенко, І. А. Маркіна, В. М. Матієнко, Ю. О. Нестерчук, І. М. Новак, І. В. Охріменко, О. Т. Прокопчук, П. Т. Саблук, С. Ю. Соколюк, Ю. В. Уланич, О. Г. Шпикуляк та інші науковці.

Попри наявність значного наукового доробку, подальшого опрацювання потребують питання формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, визначення його структурних елементів, обґрунтування інструментів реалізації, а також оцінювання фінансово-економічних, ресурсних та організаційних передумов підвищення адаптаційної спроможності підприємств.

Зазначене зумовлює об’єктивну необхідність дослідження теоретичних, методичних і прикладних засад формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, що визначає актуальність, наукову новизну та практичну значущість обраної теми дисертаційного дослідження.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано на кафедрі менеджменту Уманського національного університету в межах науково-дослідної теми «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522). У межах зазначеної наукової тематики в дисертації досліджено теоретико-методичні та прикладні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Узагальнено наукові підходи до розуміння сутності адаптивного управління, розкрито особливості розвитку аграрних підприємств як об’єкта управління, проаналізовано сучасний стан їх функціонування, фінансово-економічні результати діяльності, ресурсні та інвестиційні передумови розвитку. На цій основі обґрунтовано необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних

підприємств, визначено його структурні елементи, інструменти реалізації та напрями практичного використання. Запропоновані положення спрямовані на підвищення стійкості, гнучкості управлінських рішень, адаптаційної спроможності та результативності розвитку аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Досягнення мети дослідження потребує послідовного вирішення таких науково-практичних завдань:

– розкрити економічну сутність, зміст та специфічні особливості розвитку аграрних підприємств як об’єкта управління;

– обґрунтувати сутність адаптивного управління розвитком аграрних підприємств та визначити його принципи, функціональні особливості й відмінності від традиційних управлінських підходів;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств;

– проаналізувати сучасний стан розвитку аграрних підприємств України та виявити основні тенденції їх функціонування;

– оцінити фінансово-економічні передумови формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств;

– дослідити вплив ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств;

– обґрунтувати концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств;

– визначити інструментарій реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств;

– розробити практичну модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств та визначити очікувані результати її реалізації.

Об'єктом дослідження дисертаційної роботи є процеси управління розвитком аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних положень щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дисертаційного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку аграрних підприємств, адаптивного управління, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту та забезпечення стійкості підприємницьких структур.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: *аналізу та синтезу, індукції й дедукції* – для розкриття сутності розвитку аграрних підприємств та адаптивного управління; *системного підходу* – для дослідження механізму адаптивного управління як цілісної управлінської системи; *статистичного та порівняльного аналізу* – для оцінювання сучасного стану, фінансово-економічних результатів і передумов розвитку аграрних підприємств; методів *узагальнення, абстрагування та логічного моделювання* – для обґрунтування структурних елементів механізму адаптивного управління, його інструментарію та практичної моделі впровадження.

Графічні й табличні методи використано для наочного представлення результатів дослідження. Сукупне застосування зазначених методів дало змогу забезпечити обґрунтованість отриманих наукових результатів і сформулювати практичні рекомендації щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють функціонування аграрного сектору, розвиток підприємництва та управлінську діяльність підприємств; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні матеріали профільних міністерств і відомств, зокрема Міністерства аграрної

політики та продовольства України, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, а також дані Національного банку України. У процесі дослідження використано інформаційні ресурси міжнародних організацій, зокрема FAO, World Bank та OECD, що відображають сучасні тенденції розвитку аграрного сектору, продовольчої безпеки, ринкового середовища та управління сільськогосподарським виробництвом.

Крім того, інформаційну основу дисертації сформували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам розвитку аграрних підприємств, адаптивного управління, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, фінансово-економічної стійкості та забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Також використано результати авторських розрахунків, узагальнень і аналітичних оцінок, здійснених у процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, що забезпечило отримання таких основних наукових положень:

вперше:

– розроблено практичну модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, яка, на відміну від наявних підходів, поєднує послідовну реалізацію підготовчо-діагностичного, цільового, організаційного, інструментально-ресурсного, планово-сценарного, реалізаційного, контрольно-оцінювального та коригувального етапів із науково-методичним підходом до оцінювання готовності підприємств до її впровадження на основі інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ). Відмінною особливістю запропонованої моделі є поєднання портфельного формування інструментів, сценарного планування, розподілу відповідальності, ресурсного забезпечення, системи контрольних показників і циклічного коригування управлінських рішень із комплексним

оцінюванням інформаційно-моніторингової, аналітико-діагностичної, організаційно-управлінської, ресурсної, ризик-орієнтованої, планово-сценарної та контрольно-коригувальної складових, що дає змогу визначати рівень готовності підприємства, виявляти проблемні зони та обґрунтовувати диференційовані заходи щодо практичного впровадження механізму залежно від розміру, спеціалізації, ресурсних можливостей і ризикового профілю аграрного підприємства;

удосконалено:

– теоретичні засади розуміння економічної сутності розвитку аграрних підприємств як об’єкта управління через його концептуалізацію як системного процесу кількісних і якісних змін у виробничій, ресурсній, фінансово-економічній, організаційно-управлінській, інноваційній та адаптаційній складових діяльності підприємства, спрямованого на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стійкості функціонування, конкурентоспроможності та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволило запропонувати комплексне трактування розвитку аграрного підприємства, відмінне від наявних підходів, які пов’язують його переважно з нарощуванням обсягів виробництва, розширенням ресурсної бази або поліпшенням окремих фінансово-економічних показників, та обґрунтувати його як цілісний об’єкт адаптивного управління;

– методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, які, на відміну від наявних підходів, що переважно орієнтовані на оцінювання окремих аспектів діяльності підприємства, ґрунтуються на поєднанні системного, комплексного, індикаторного, порівняльного, інтегрального, факторного, ризик-орієнтованого, сценарного та експертного підходів і передбачають оцінювання виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних передумов, що дає змогу визначити рівень готовності аграрного підприємства до формування механізму адаптивного управління,

виявити обмеження розвитку та обґрунтувати напрями коригування управлінських рішень;

– науково-методичний підхід до оцінювання впливу ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств, який, на відміну від наявних підходів, поєднує систематизацію основних груп ризиків, визначення змісту їх прояву, оцінювання напрямів впливу на виробничу, фінансово-економічну, інвестиційну, кадрову та управлінську діяльність підприємств, а також розрахункову бальну оцінку сили ризикового впливу за шкалою від 1 до 5 балів. Це дало змогу визначити зміну інтенсивності ризиків у межах семирічного періоду дослідження, встановити зростання ризикового навантаження після 2022 р. та обґрунтувати пріоритетність безпекових, логістичних, фінансово-економічних і ринкових ризиків у формуванні механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств;

– концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, у межах яких сформовано концептуальну модель цього механізму. Запропонована модель, на відміну від наявних підходів, відображає механізм адаптивного управління як цілісну динамічну, ризик-орієнтовану та циклічну систему взаємодії зовнішніх і внутрішніх передумов, мети, суб’єкта й об’єкта управління, принципів, функцій, структурних складових, ресурсів, інструментів, адаптивних управлінських рішень, очікуваних результатів та зворотного зв’язку. Відмінною особливістю концептуальної моделі є диференціація організаційної побудови, ресурсного забезпечення та інструментів реалізації механізму залежно від розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану, ресурсних можливостей і рівня ризикового навантаження аграрного підприємства, що забезпечує перехід від ситуативного реагування на зміни до безперервного адаптивного управління його розвитком;

– науково-методичний підхід до формування інструментарію реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який, на відміну від наявних підходів, передбачає послідовне оцінювання відхилень у

діяльності підприємства, рівня ризикового навантаження, адаптаційної спроможності та ресурсних обмежень, формування альтернативних інструментів, їх багатокритеріальне оцінювання, ранжування, перевірку сумісності та об'єднання в ресурсно збалансований портфель. Відмінною особливістю запропонованого підходу є диференціація складу інструментарію залежно від розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану, ресурсного забезпечення та рівня ризикового навантаження аграрного підприємства, а також поєднання контролю результативності зі зворотним коригуванням складу портфеля відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;

дістали подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, яке запропоновано розглядати як цілеспрямований, безперервний та ризик-орієнтований управлінський процес, що охоплює моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання їх впливу на діяльність підприємства, формування альтернативних управлінських рішень і своєчасне коригування цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку. Відмінність від традиційних управлінських підходів полягає у поєднанні принципів системності, гнучкості, превентивності, безперервності моніторингу, варіативності, ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості та стратегічної спрямованості, що забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову результативність аграрних підприємств в умовах мінливого середовища;

– аналітичний підхід до оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств України, який, на відміну від наявних підходів, передбачає комплексне врахування виробничих, структурних, ресурсних, цінових і галузевих тенденцій їх функціонування за системою показників, що характеризують динаміку обсягів та інтенсивність виробництва сільськогосподарської продукції, зміни у рослинництві й тваринництві, структуру посівних площ, урожайність основних культур, поголів'я сільськогосподарських тварин, середні ціни реалізації продукції та роль

сільськогосподарських підприємств у загальних обсягах аграрного виробництва. Це дозволило виявити нерівномірність розвитку аграрних підприємств, структурні зрушення у виробництві, регіональні відмінності, посилення ролі організованого аграрного бізнесу та обґрунтувати необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств;

– методичні підходи до оцінювання фінансово-економічних передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, які, на відміну від наявних, передбачають комплексне врахування кількісної структури сільськогосподарських підприємств за розміром, кадрового потенціалу, обсягів реалізованої продукції, інвестиційної активності, структури капітальних інвестицій, фінансових результатів, чистого прибутку, доданої вартості, продуктивності праці та рівня рентабельності. Це дозволило виявити неоднорідність фінансово-економічної стійкості аграрних підприємств різного розміру, посилення ролі великих підприємств у концентрації трудових, інвестиційних і фінансових ресурсів, обмеженість адаптаційної спроможності малих і мікропідприємств та обґрунтувати необхідність диференційованого механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, практичної моделі та рекомендацій у діяльності аграрних підприємств для оцінювання передумов розвитку, визначення рівня адаптаційної спроможності, ідентифікації ризиків, формування портфеля управлінських інструментів, розроблення сценаріїв реагування та коригування управлінських рішень. Запропоновані положення сприяють підвищенню гнучкості управління, удосконаленню планування і контролю, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню стійкого розвитку аграрних підприємств.

Підтвердженням практичної цінності результатів є:

– методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління, упроваджені в аналітичну та практичну діяльність Липовецької міської ради, що дало змогу визначати рівень готовності аграрних

підприємств до адаптивного управління, виявляти обмеження розвитку та обґрунтовувати напрями коригування управлінських рішень (довідка № 436/26 від 31.07.2026 р.);

– рекомендації щодо оцінювання передумов розвитку, ризикового навантаження, сценарного планування та коригування управлінських рішень, упроваджені у господарську діяльність ФГ «СВЯТОСЛАВ 17», що сприяло вдосконаленню планування і контролю, систематизації управлінських процедур та підвищенню обґрунтованості прийнятих рішень (довідка № 18/26 від 15.09.2026 р.);

– науково-методичні підходи до оцінювання ризиків, моніторингу змін та формування адаптивних управлінських рішень, упроваджені у діяльність ТОВ «СТ АГРОЗАХІД», що сприяло підвищенню гнучкості управління, раціональному використанню ресурсів, зниженню ризикового навантаження та забезпеченню безперервності господарських процесів (довідка № 17/26 від 16.09.2026 р.);

– методику багатокритеріального оцінювання, ранжування та вибору інструментів адаптивного управління, упроваджену у діяльність ФГ «Нерта Агро», що дало змогу оптимізувати стратегічне й операційне планування, удосконалити розподіл ресурсів та підвищити ефективність управління виробничими процесами і ризиками (довідка № 31/26 від 22.09.2026 р.);

– науково-методичний підхід до оцінювання впливу ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрного підприємства, упроваджений у діяльність ФГ «Крайагро», що дало змогу визначати інтенсивність і пріоритетність ризиків та враховувати їх під час формування управлінських рішень і механізму адаптивного управління розвитком підприємства (довідка № 22/26 від 23.09.2026 р.);

– результати дисертаційного дослідження щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, упроваджені в освітній процес Уманського національного університету під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Аграрний менеджмент» та «Інноваційні технології

прийняття управлінських рішень», що сприяє поглибленню теоретичної і практичної підготовки здобувачів вищої освіти та формуванню компетентностей у сфері сучасного менеджменту і прийняття управлінських рішень (довідка № 2224/01-10 від 15.09.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження, у якому обґрунтовано теоретико-методичні засади та практичні положення адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Усі теоретичні положення, методичні розробки, результати аналітичних досліджень і практичні рекомендації, що становлять наукову новизну дисертаційної роботи, отримані здобувачем особисто. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та результати, що відображають особистий внесок здобувача, який конкретизовано у переліку наукових публікацій. Дослідження виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності, а використані джерела інформації належним чином оформлено відповідно до вимог наукової етики.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, теоретичні узагальнення та практичні результати дисертаційного дослідження були апробовані під час участі у міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, де отримали належне наукове обговорення.

Зокрема, результати дослідження були представлені на таких наукових заходах:

Міжнародних науково-практичних конференціях: XI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 5 грудня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в Україні та світі» (м. Полтава, 28 липня 2026 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний розвиток сучасної науки та освіти» (м. Житомир, 2 серпня 2026 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні трансформації економіки, фінансів та управління: сучасні підходи, тенденції та перспективи» (м. Кременчук, 5 серпня 2026 р.); XV Міжнародній

науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», присвяченій 60-річчю кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету (м. Одеса, 10-11 вересня 2026 р.);

Всеукраїнських науково-практичних конференціях: VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення» (м. Умань, 17 червня 2026 р.).

Представлені результати сприяли апробації теоретико-методичних і прикладних положень дисертаційного дослідження, їх обговоренню в науковому середовищі та уточненню авторських підходів до формування й реалізації адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Декларація використання штучного інтелекту (ШІ). Під час підготовки дисертаційної роботи ШІ-асистовані технології ChatGPT (OpenAI) використовувалися виключно як допоміжний інструмент для мовного та стилістичного редагування окремих фрагментів тексту, перевірки англомовних матеріалів, зокрема анотації. Усі сформовані за допомогою ШІ текстові пропозиції були критично перевірені, доопрацьовані та відредаговані автором. Автор несе повну відповідальність за зміст, достовірність, наукову обґрунтованість і оригінальність представлених у дисертації результатів.

Публікації. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 11 наукових працях, з них: 1 стаття у науковому фаховому виданні України категорії А, що індексується у наукометричній базі Scopus; 4 статті у фахових виданнях України категорії Б (1 з яких одноосібна); 6 наукових праць апробаційного характеру – тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, усі з яких одноосібні. Загальний обсяг публікацій становить 4,92 умовних друкованих аркушів, з яких особистий внесок автора складає 3,29 умовних друкованих аркушів.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 5 додатків. Список використаних джерел налічує

210 найменувань і викладений на 25 сторінках. У додатках наведено 12 таблиць, 4 рисунки, список публікацій здобувача за темою дисертації та 6 довідок про впровадження результатів дослідження. Загальний обсяг дисертації становить 273 сторінки, з яких основний текст викладено на 180 сторінках. Робота містить 22 таблиці та 30 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність і специфічні особливості розвитку аграрних підприємств як об'єкта управління

Розвиток підприємства є однією з базових категорій економічної науки та менеджменту, оскільки відображає процес зміни стану суб'єкта господарювання в часі. У найзагальнішому розумінні розвиток характеризує не лише збільшення масштабів діяльності підприємства, а передусім перехід його системи до нового якісного стану. Такий перехід може проявлятися у зміні виробничої структури, підвищенні ефективності використання ресурсів, оновленні технологій, удосконаленні організації управління, зростанні конкурентоспроможності та здатності підприємства функціонувати в умовах мінливого середовища.

На відміну від категорії "зростання", яка переважно відображає кількісне збільшення окремих показників діяльності, розвиток має ширший зміст і поєднує кількісні та якісні зміни. Зростання може проявлятися у збільшенні обсягів виробництва, доходів, прибутку, чисельності працівників або розміру активів. Однак такі зміни не завжди свідчать про реальний розвиток підприємства, якщо вони не супроводжуються підвищенням ефективності, стійкості, інноваційності, адаптивності та управлінської спроможності. Тому розвиток доцільно розглядати як більш складний процес, що охоплює не лише нарощування економічних результатів, а й якісне оновлення внутрішньої системи підприємства.

Теоретичні засади дослідження розвитку підприємства сформувалися в межах економічної теорії, теорії організації, стратегічного менеджменту, системного та адаптивного підходів до управління. П. Ф. Друкер акцентував увагу на управлінській складовій функціонування та розвитку підприємств, необхідності своєчасного реагування менеджменту на зміни зовнішнього середовища [55]. Н. В. Коваленко та Ю. А. Малахова розглядають стратегічне управління як важливий інструмент забезпечення розвитку аграрних

підприємств [80]. І. В. Охріменко та ін. пов'язують стратегічний розвиток аграрних підприємств із формуванням і підтриманням їх конкурентоспроможності [128]. В. М. Матієнко акцентує увагу на формуванні механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій [106]. О. Г. Шпикуляк досліджує ефективність управління аграрним підприємством як важливу передумову його стійкого функціонування та розвитку [179].

У межах системного підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, розвиток якої залежить від узгодженості внутрішніх елементів і характеру взаємодії із зовнішнім середовищем [5-6]. Такий підхід є особливо важливим для дослідження аграрних підприємств, оскільки їх розвиток формується під впливом виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних та адаптаційних чинників. Саме системне бачення дає змогу розглядати розвиток не як зміну окремого показника, а як комплексний процес перетворення підприємства.

У вітчизняній економічній науці проблематика розвитку аграрних підприємств, підвищення ефективності аграрного виробництва, використання ресурсного та інвестиційного потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності й стійкості аграрного сектору знайшла відображення у працях Ю. О. Лупенка, М. Й. Маліка та О. Г. Шпикуляка [98], П. Т. Саблука [141], Н. В. Коваленко та Ю. А. Малахової [80], В. М. Матієнко [106], В. А. Костюк, Л. П. Коробович та Ю. П. Владики [86], С. Ю. Соколюка, О. Т. Прокопчук і М. А. Коротєєва [152] та інших науковців. У їхніх дослідженнях висвітлено питання функціонування й розвитку аграрних підприємств, формування інтегрованих структур, стратегічного управління, інвестиційного та ресурсного забезпечення, розвитку підприємництва, підвищення конкурентоспроможності та адаптації суб'єктів аграрного сектору до змін зовнішнього середовища.

Водночас аналіз наукових позицій свідчить, що розвиток аграрного підприємства часто трактується через окремі аспекти його діяльності:

нарощування виробництва, розширення ресурсної бази, підвищення прибутковості, інноваційне оновлення або вдосконалення управління. Такий підхід є важливим, однак недостатнім для сучасних умов господарювання, оскільки не повною мірою враховує необхідність адаптації підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому розвиток аграрного підприємства доцільно розглядати як системний і багатовимірний процес, який поєднує кількісні та якісні зміни й виступає цілісним об'єктом управлінського впливу.

У цьому контексті розвиток підприємства виступає як результат взаємодії внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування. Внутрішні можливості охоплюють ресурсний потенціал, кадрове забезпечення, фінансову стійкість, технологічний рівень, організаційну структуру та якість управлінських рішень. Зовнішні умови формуються під впливом ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державної політики, інституційних змін, доступу до фінансових ресурсів, технологічного прогресу та загального стану економіки. Саме поєднання цих чинників визначає траєкторію розвитку підприємства, його темпи, напрями та результативність.

З позиції системного підходу підприємство доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримує з нього ресурси, інформацію, технології та ринкові сигнали, а у відповідь формує продукцію, послуги, економічні результати та соціально-економічний ефект [1; 22-23]. Тому розвиток підприємства не може бути ізольованим від змін середовища. Він передбачає постійне пристосування внутрішньої структури, виробничих процесів, ресурсного забезпечення та управлінських рішень до нових умов господарювання.

Важливою ознакою розвитку підприємства є його спрямованість. Розвиток не є випадковою сукупністю змін, а має цільовий характер, оскільки пов'язаний із досягненням певного бажаного стану підприємства. Таким станом може бути підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій, забезпечення фінансової стабільності, розширення ринків збуту, оновлення виробничого потенціалу, підвищення інноваційної активності або посилення

адаптаційної спроможності. Отже, розвиток підприємства завжди пов’язаний із управлінським впливом, оскільки потребує визначення цілей, вибору напрямів дій, мобілізації ресурсів та оцінювання отриманих результатів.

У науковому розумінні розвиток підприємства доцільно трактувати як процес закономірних, цілеспрямованих і взаємопов’язаних змін, що забезпечують перехід підприємства від наявного стану до більш ефективного, стійкого та конкурентоспроможного. Такий процес охоплює кілька взаємопов’язаних складових: виробничу, ресурсну, фінансово-економічну, організаційно-управлінську, інноваційну та адаптаційну. Кожна з них відображає окремий аспект функціонування підприємства, однак лише їх узгоджене поєднання дає змогу забезпечити комплексний розвиток.

Отже, сутність категорії “розвиток підприємства” полягає у поєднанні кількісного зростання та якісного оновлення діяльності суб’єкта господарювання. Розвиток не можна ототожнювати лише зі збільшенням масштабів виробництва або поліпшенням окремих фінансових показників, оскільки його зміст охоплює глибші зміни у способах використання ресурсів, організації виробництва, управлінні, взаємодії з ринком і здатності підприємства адаптуватися до змін середовища. Саме тому розвиток підприємства виступає важливим об’єктом управління, що потребує системного аналізу, цілеспрямованого регулювання та формування відповідного управлінського механізму.

Загальне розуміння розвитку підприємства потребує уточнення з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору, оскільки аграрні підприємства функціонують в особливих природно-кліматичних, виробничих, ресурсних та ринкових умовах. На відміну від підприємств багатьох інших сфер економіки, розвиток аграрних підприємств безпосередньо пов’язаний із використанням земельних ресурсів, сезонністю виробничих процесів, біологічним характером виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, тривалістю виробничого циклу та високою чутливістю до змін зовнішнього середовища.

Однією з ключових особливостей розвитку аграрних підприємств є визначальна роль землі як основного засобу виробництва. Земельні ресурси не лише формують просторову основу господарської діяльності, а й безпосередньо впливають на виробничий потенціал, структуру посівів, спеціалізацію підприємства, рівень урожайності та економічну результативність. Якість ґрунтів, їх родючість, екологічний стан, раціональність використання та доступність земельних ресурсів значною мірою визначають можливості довгострокового розвитку аграрного підприємства.

Важливою специфічною ознакою аграрного виробництва є його залежність від природно-кліматичних умов. Урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тваринництва, обсяги виробництва та якість продукції значною мірою залежать від температурного режиму, кількості опадів, посушливості, заморозків, стану водних ресурсів та інших природних чинників [50-52]. У зв’язку з цим розвиток аграрних підприємств має вищий рівень ризиковості, ніж розвиток підприємств інших галузей, оскільки значна частина результатів діяльності формується під впливом чинників, які не повністю підконтрольні управлінню.

Сезонність виробництва також суттєво впливає на розвиток аграрних підприємств. Вона зумовлює нерівномірність використання трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів упродовж року, потребу у завчасному плануванні виробничих операцій, формуванні запасів, забезпеченні технікою, паливно-мастильними матеріалами, насінням, добривами, засобами захисту рослин та іншими ресурсами. Через сезонний характер виробництва аграрні підприємства мають обмежені можливості оперативного коригування окремих виробничих рішень, що підвищує значення стратегічного й адаптивного планування.

Особливістю аграрних підприємств є також біологічний характер виробничих процесів. Вирощування сільськогосподарських культур і утримання тварин пов’язані з природними циклами, які мають власну тривалість і не можуть бути повністю прискорені або змінені управлінськими рішеннями. Це означає,

що розвиток аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності поєднувати економічну доцільність із технологічними, біологічними та екологічними вимогами виробництва.

Не менш важливим чинником розвитку аграрних підприємств є ресурсне забезпечення. Для ефективного функціонування підприємству необхідні земельні, трудові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та інноваційні ресурси. Обмеженість доступу до фінансування, зростання вартості виробничих ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, зношеність техніки або недостатній рівень технологічного оновлення можуть суттєво стримувати розвиток аграрних підприємств. Водночас раціональне поєднання ресурсів створює передумови для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Розвиток аграрних підприємств значною мірою залежить і від ринкової кон'юнктури. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміна попиту, конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, доступ до каналів збуту, умови експорту, вартість логістики та рівень закупівельних цін безпосередньо впливають на доходи, прибутковість і фінансову стійкість підприємств. За таких умов аграрні підприємства мають постійно адаптувати виробничу структуру, збутову політику та фінансові рішення до змін ринкового середовища.

Окремого значення в сучасних умовах набувають логістичні та безпекові чинники [64-65; 92]. Порушення ланцюгів постачання, ускладнення транспортування продукції, обмеження доступу до окремих ринків, зростання витрат на перевезення та зберігання продукції посилюють невизначеність господарської діяльності. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, мінування територій, втрата частини виробничих ресурсів і трудового потенціалу створюють додаткові загрози для стабільного функціонування аграрних підприємств та потребують гнучких управлінських рішень.

Таким чином, специфіка розвитку аграрних підприємств полягає у поєднанні природно-кліматичних, біологічних, ресурсних, сезонних, ринкових, логістичних та безпекових чинників, які формують особливі умови їх

функціонування. Саме тому розвиток аграрних підприємств не може розглядатися лише як лінійне зростання виробництва або фінансових результатів. Він має системний, ризиковий і адаптивний характер, що обумовлює необхідність формування відповідного механізму управління, здатного забезпечити своєчасне реагування на зміни середовища, раціональне використання ресурсів і підтримання стійкості господарської діяльності.

Управлінська складність розвитку аграрних підприємств посилюється тим, що більшість зазначених чинників діє не ізольовано, а у взаємозв'язку. Наприклад, природно-кліматичні умови впливають не лише на урожайність, а й на потребу у фінансових ресурсах, структуру витрат, строки виконання виробничих операцій і результати реалізації продукції. Сезонність виробництва, у свою чергу, зумовлює нерівномірність потреби в трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, що ускладнює планування та підвищує вимоги до управлінської гнучкості. У цьому контексті розвиток аграрного підприємства потребує не лише традиційного планування, а й здатності своєчасно змінювати управлінські рішення відповідно до нових умов.

Отже, галузева специфіка аграрних підприємств формує особливі вимоги до управління їх розвитком. Таке управління має враховувати не лише внутрішній потенціал підприємства, а й вплив зовнішнього середовища, ризиковість аграрного виробництва, обмеженість ресурсів, сезонність процесів і потребу в постійному коригуванні цілей та інструментів розвитку. Саме це обґрунтовує необхідність переходу до адаптивного управління, яке поєднує стратегічну спрямованість, оперативну гнучкість і здатність підтримувати стабільність підприємства в умовах змін. Для узагальнення галузевої специфіки аграрних підприємств доцільно представити взаємозв'язок між особливостями їх функціонування, управлінськими наслідками та потребою у формуванні механізму адаптивного управління. Такий підхід дозволяє показати, що природно-кліматичні, біологічні, сезонні, ресурсні, ринкові, логістичні та безпекові чинники не лише визначають умови діяльності аграрних підприємств, а й формують специфічні вимоги до управління їх розвитком (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Узагальнена схема врахування ризиків у механізмі адаптивного управління розвитком аграрних підприємств
Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 1.1, галузеві особливості аграрних підприємств безпосередньо впливають на характер управлінських рішень. Земля як основний засіб виробництва, природно-кліматична залежність, сезонність, біологічний характер виробничих процесів, ресурсна обмеженість, ринкова нестабільність, логістичні та безпекові чинники формують підвищену ризиковість діяльності, потребу у довгостроковому плануванні, резервуванні ресурсів, страхуванні ризиків, сценарному підході та гнучкому коригуванні управлінських рішень.

Отже, галузева специфіка аграрних підприємств обумовлює необхідність переходу від традиційного управління, орієнтованого переважно на планування та контроль, до адаптивного управління, яке передбачає постійний моніторинг змін внутрішнього і зовнішнього середовища, своєчасне коригування цілей, ресурсів, виробничої структури, технологій і стратегічних напрямів розвитку. Саме це підтверджує доцільність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

З огляду на багатовимірність розвитку аграрних підприємств доцільним є узагальнення наукових підходів до трактування цієї категорії. Така систематизація дає змогу визначити основні змістові акценти в розумінні розвитку аграрного підприємства, виявити обмеження окремих підходів та обґрунтувати необхідність комплексного бачення розвитку як об’єкта управління. У науковій літературі розвиток аграрних підприємств розглядається з різних позицій, зокрема виробничої, ресурсної, економічної, інноваційної, організаційно-управлінської та адаптивної. Водночас перехід до аналізу наукових підходів є необхідним для поглиблення теоретичного розуміння розвитку аграрного підприємства. Галузева специфіка пояснює особливі умови функціонування таких підприємств, однак для формування цілісного авторського підходу важливо визначити, як у науковій літературі розкриваються виробничі, ресурсні, економічні, інноваційні, організаційно-управлінські та адаптивні аспекти розвитку.

Узагальнення наукових підходів до трактування розвитку аграрного підприємства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до трактування розвитку аграрного підприємства як об'єкта управління*

Науковий підхід	Зміст підходу	Обмеження підходу	Значення для дослідження
Виробничий	Розвиток розглядається через нарощування обсягів виробництва, підвищення урожайності, продуктивності тваринництва, розширення виробничих потужностей	Звужує розвиток переважно до виробничих результатів і не повною мірою враховує управлінські, фінансові та адаптаційні аспекти	Дозволяє оцінити виробничу основу розвитку аграрного підприємства
Ресурсний	Акцент робиться на забезпеченості підприємства земельними, трудовими, фінансовими, матеріально-технічними та інформаційними ресурсами	Недостатньо враховує ефективність використання ресурсів та здатність підприємства змінювати ресурсну структуру відповідно до умов середовища	Розкриває ресурсний потенціал як передумову розвитку підприємства
Економічний	Розвиток трактується через зростання доходів, прибутку, рентабельності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності	Орієнтується переважно на результативні показники, але не завжди пояснює механізми їх досягнення	Дозволяє пов'язати розвиток із фінансово-економічною результативністю діяльності
Інноваційний	Розвиток пов'язується з упровадженням нових технологій, технічним оновленням, цифровізацією, модернізацією виробничих і управлінських процесів	Може звужувати розвиток до інноваційних змін без достатнього врахування ресурсних, ринкових і організаційних обмежень	Показує роль інновацій як чинника якісного оновлення аграрного підприємства
Організаційно-управлінський	Розвиток розглядається як результат удосконалення системи управління, організаційної структури, бізнес-процесів, планування та контролю	Не завжди враховує вплив зовнішніх ризиків, ринкової нестабільності та природно-кліматичних чинників	Розкриває значення управлінських рішень у забезпеченні розвитку підприємства
Адаптивний	Розвиток трактується як здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати цілі, ресурси, виробничу структуру та управлінські рішення	Потребує комплексного методичного забезпечення оцінювання адаптаційної спроможності підприємства	Є основою для формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

***Джерело:** сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів.

Як видно з табл. 1.1, наукові підходи до трактування розвитку аграрного підприємства мають різні змістові акценти. Виробничий підхід зосереджує увагу на обсягах виробництва, урожайності, продуктивності та виробничих результатах. Ресурсний підхід розкриває розвиток через забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, насамперед земельними, трудовими, фінансовими та матеріально-технічними. Економічний підхід пов'язує розвиток із підвищенням прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

Водночас інноваційний підхід акцентує увагу на якісному оновленні підприємства через упровадження нових технологій, цифрових рішень, модернізацію техніки та вдосконалення виробничих процесів. Організаційно-управлінський підхід розглядає розвиток як результат удосконалення системи управління, організаційної структури, планування, контролю та прийняття управлінських рішень [10-11]. Найбільш наближеним до теми дисертаційного дослідження є адаптивний підхід, який дозволяє розглядати розвиток аграрного підприємства не лише як результат кількісного зростання чи поліпшення окремих показників, а як здатність підприємства змінюватися відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, проведена систематизація свідчить, що кожен із розглянутих підходів розкриває окремий аспект розвитку аграрного підприємства. Виробничий і ресурсний підходи характеризують матеріальну основу розвитку, економічний – його фінансово-економічну результативність, інноваційний – якісне оновлення, організаційно-управлінський – роль системи управління, а адаптивний – здатність підприємства до гнучкого реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Водночас жоден із підходів окремо не забезпечує повного розуміння розвитку аграрного підприємства як складного об'єкта управління, оскільки сучасні умови господарювання потребують інтеграції виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних та адаптаційних складових у єдину систему.

Виробничий підхід дає змогу оцінити розвиток через зміну обсягів виробництва, урожайності, продуктивності та виробничої потужності підприємства. Водночас такий підхід є дещо обмеженим, оскільки не враховує, що збільшення виробничих показників не завжди супроводжується підвищенням ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості чи адаптаційної спроможності підприємства.

Ресурсний підхід розкриває значення земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів у забезпеченні розвитку аграрного підприємства. Проте наявність ресурсів сама по собі не гарантує розвитку, якщо підприємство не здатне раціонально їх використовувати, своєчасно змінювати ресурсну структуру та адаптувати виробничі рішення до умов зовнішнього середовища.

Економічний підхід пов’язує розвиток із фінансовими результатами діяльності, зростанням прибутку, рентабельності, платоспроможності та конкурентоспроможності. Його обмеження полягає в тому, що він переважно орієнтований на результативні показники, але недостатньо розкриває внутрішні механізми забезпечення цих результатів, зокрема роль управлінських рішень, інновацій, організаційної гнучкості та здатності підприємства реагувати на ризики.

Інноваційний підхід акцентує увагу на технологічному оновленні, цифровізації, модернізації виробництва та впровадженні нових рішень. Проте розвиток аграрного підприємства не можна зводити лише до інноваційних змін, оскільки навіть сучасні технології не забезпечують стійкого ефекту без належного ресурсного забезпечення, ефективної організації управління, фінансової спроможності та врахування ринкових і природно-кліматичних ризиків.

Організаційно-управлінський підхід дозволяє розглядати розвиток через удосконалення системи управління, організаційної структури, планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Водночас його обмеження полягає в тому, що він не завжди повною мірою враховує галузеву специфіку

аграрного виробництва, зокрема залежність від сезонності, біологічних процесів, земельних ресурсів і природно-кліматичних умов.

Найбільш наближеним до сучасних умов господарювання є адаптивний підхід, який розглядає розвиток через здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [100-102; 122; 200]. Проте й цей підхід потребує подальшого теоретичного уточнення, оскільки в наукових працях адаптивність часто розглядається як окрема властивість підприємства, а не як складова системного процесу його розвитку.

Отже, наявні підходи до трактування розвитку аграрного підприємства переважно мають фрагментарний характер, оскільки зосереджуються на окремих його аспектах: виробничих результатах, ресурсному потенціалі, фінансово-економічних показниках, інноваціях або управлінських змінах. Водночас сучасні умови функціонування аграрних підприємств потребують комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні зміни, враховує галузеву специфіку аграрного виробництва, ресурсні обмеження, ринкову нестабільність, ризики зовнішнього середовища та здатність підприємства до адаптації.

Саме тому розвиток аграрного підприємства доцільно розглядати не як окремий результат виробничого чи фінансового зростання, а як цілісний процес системних змін, що охоплює виробничу, ресурсну, фінансово-економічну, організаційно-управлінську та адаптаційну складові. Такий підхід створює теоретичну основу для формування авторського трактування розвитку аграрного підприємства як об’єкта управління.

Для узагальнення сутності розвитку аграрного підприємства як об’єкта управління доцільно виокремити його основні складові та результати їх взаємодії. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток не як окрему зміну певного показника, а як комплексний процес, що охоплює виробничу, ресурсну, фінансово-економічну, організаційно-управлінську та адаптаційну складові. Взаємозв’язок зазначених елементів розвитку аграрного підприємства подано на рис. 1.2.

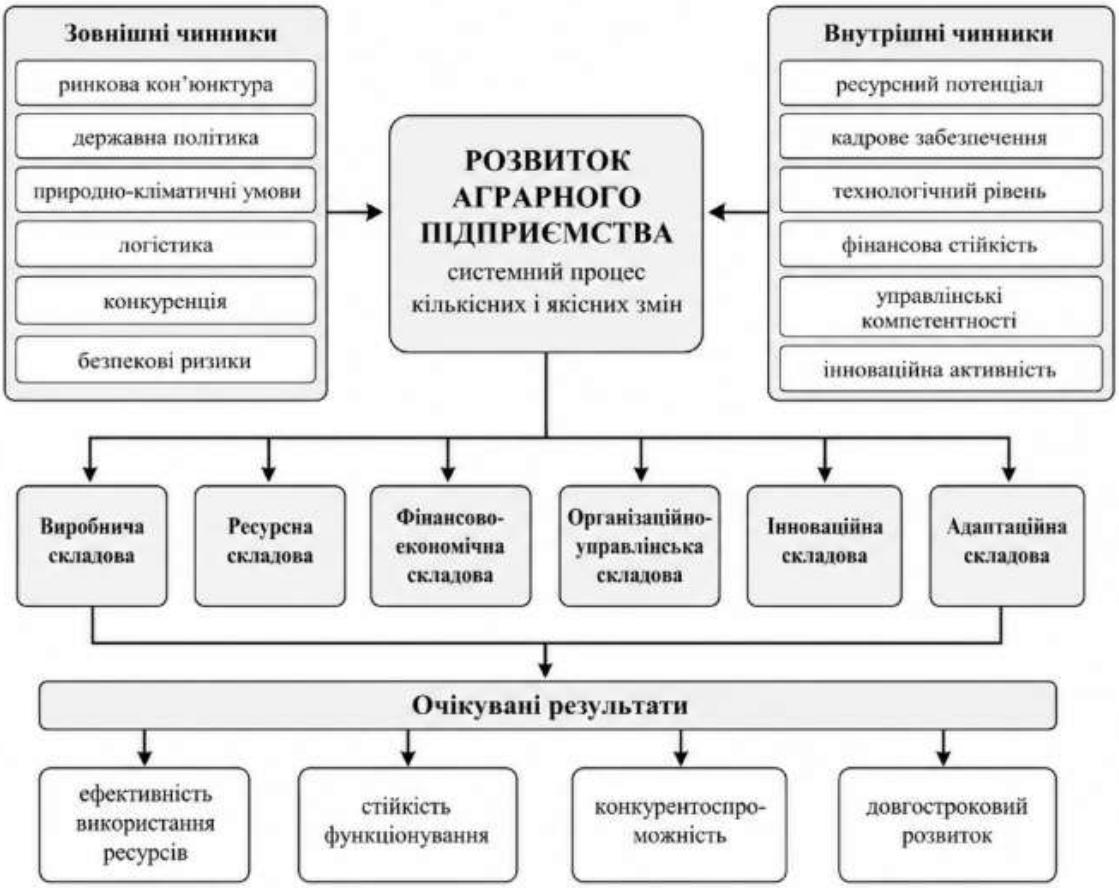


Рис. 1.2. Концептуалізація розвитку аграрного підприємства як системного об'єкта управління

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 1.2, розвиток аграрного підприємства має комплексний характер і формується під впливом взаємопов'язаних складових, кожна з яких визначає окремий аспект його функціонування. Виробнича складова характеризує результати господарської діяльності та ефективність виробничих процесів, ресурсна – рівень забезпеченості та раціональність використання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, фінансово-економічна – прибутковість, рентабельність, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства. Організаційно-управлінська складова відображає якість управлінських рішень, організацію бізнес-процесів, планування, контроль і координацію діяльності, інноваційна – здатність підприємства до технологічного оновлення, цифровізації та впровадження нових рішень, а адаптаційна – спроможність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ураховуючи багатовимірність досліджуваної категорії, розвиток аграрного підприємства доцільно розглядати не лише як результат кількісного зростання виробництва, розширення ресурсної бази чи поліпшення окремих фінансово-економічних показників. У сучасних умовах він набуває системного характеру, оскільки охоплює взаємопов'язані зміни у виробничій, ресурсній, фінансово-економічній, організаційно-управлінській, інноваційній та адаптаційній складових діяльності підприємства.

На основі узагальнення наукових підходів розвиток аграрного підприємства запропоновано *розглядати як системний процес кількісних і якісних змін у виробничій, ресурсній, фінансово-економічній, організаційно-управлінській, інноваційній та адаптаційній складових діяльності підприємства, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, стійкість функціонування, конкурентоспроможність і здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.*

Запропоноване трактування розширює традиційне розуміння розвитку аграрного підприємства, оскільки дозволяє розглядати його не лише як результат зростання обсягів виробництва чи поліпшення фінансово-економічних показників, а як цілісний об'єкт управлінського впливу. Такий підхід акцентує увагу на необхідності поєднання виробничих, ресурсних, економічних, організаційно-управлінських, інноваційних та адаптаційних змін у єдиній системі управління.

Отже, розвиток аграрного підприємства як об'єкт управління потребує формування відповідного механізму адаптивного управління, здатного забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, раціональне використання ресурсів, підтримання стійкості господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей підприємства.

1.2. Теоретичні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зростання вартості виробничих ресурсів, природно-кліматичні загрози, логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів, фінансова нестабільність і воєнні виклики зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління розвитком аграрних підприємств.

Традиційні управлінські підходи, що ґрунтуються переважно на стабільності зовнішнього середовища, довгостроковому плануванні та відносній передбачуваності господарських процесів, не завжди забезпечують належну результативність в умовах швидких і непередбачуваних змін. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки їхня діяльність залежить не лише від економічних і ринкових чинників, а й від природно-кліматичних, біологічних, сезонних, ресурсних і територіальних умов.

Теоретичні засади адаптивного управління сформувалися на основі розвитку системного, ситуаційного, стратегічного та ризик-орієнтованого підходів до управління підприємствами. Важливе значення для становлення адаптивного підходу мають положення системної теорії, у межах якої підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і потребує узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми змінами. У цьому контексті адаптивність виступає не лише окремою властивістю підприємства, а й необхідною умовою підтримання його стійкості, конкурентоспроможності та здатності до розвитку.

Значний вплив на формування теоретичних основ адаптивного управління здійснили дослідження у сфері стратегічного, ситуаційного та адаптивного менеджменту. П. Ф. Друкер наголошував на необхідності своєчасного реагування управлінської системи на зміни зовнішнього середовища [55].

О. Ю. Давидова обґрунтовує формування системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств [52], а О. Г. Тімінський розглядає технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем [160]. О. Пригара та Л. Ярош-Дмитренко акцентують увагу на стратегіях адаптації бізнесу до турбулентного ринкового середовища [135]. У зазначених дослідженнях простежується спільна позиція щодо необхідності врахування динаміки зовнішнього середовища, гнучкості управлінських рішень та здатності підприємства своєчасно змінювати параметри функціонування відповідно до нових умов. У межах ситуаційного підходу ефективність управління визначається здатністю підприємства добирати відповідні методи, інструменти та організаційні рішення залежно від конкретних умов функціонування. Саме ця ідея є близькою до сутності адаптивного управління, оскільки передбачає відмову від універсальних управлінських схем на користь гнучкого реагування на зміну ситуації.

У вітчизняній економічній науці проблематика адаптації підприємств до мінливого середовища, забезпечення стійкості аграрного сектору, стратегічного управління та управління розвитком аграрних підприємств знайшла відображення у працях Н. О. Вернюк та Р. Х. Григорян [31; 32], Н. В. Коваленко та Ю. А. Малахової [80], Ю. О. Лупенка, О. Г. Шпикуляка та М. Й. Маліка [98], І. В. Охріменка, М. О. Багорки, С. С. Сергієнка та Н. І. Юрченко [128], О. Пригари та Л. Ярош-Дмитренко [135], С. Ю. Соколюка [153] та інших дослідників. У їхніх наукових працях розкрито питання функціонування сільськогосподарських підприємств у нестабільному середовищі, стратегічного управління їх розвитком, формування конкурентоспроможності, адаптації до кризових і турбулентних умов, забезпечення стійкості та вдосконалення управлінських механізмів за умов ризику й невизначеності.

Водночас аналіз наукових підходів свідчить, що адаптивне управління розвитком аграрних підприємств досі не має однозначного трактування. Частина дослідників пов’язує його переважно з антикризовим реагуванням, інші – зі стратегічною гнучкістю, управлінням ризиками, ресурсною мобільністю або

здатністю підприємства до організаційних змін [13-14; 55-56; 88]. Проте для аграрних підприємств адаптивне управління має розглядатися ширше – як цілісна система управлінських дій, що поєднує моніторинг середовища, оцінювання ризиків, сценарне планування, ресурсне коригування, організаційну гнучкість і стратегічну спрямованість розвитку.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває адаптивне управління розвитком аграрних підприємств, яке передбачає здатність управлінської системи своєчасно виявляти зміни середовища, оцінювати їхній вплив, коригувати цілі, ресурси, виробничу структуру, організаційні рішення та стратегію розвитку підприємства. На відміну від традиційного управління, адаптивне управління орієнтоване не лише на досягнення запланованих показників, а й на забезпечення гнучкості, стійкості та здатності підприємства зберігати результативність в умовах нестабільності.

Адаптивне управління доцільно розглядати як особливий тип управлінського впливу, спрямований на узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами його функціонування. Його сутність полягає у формуванні такої системи управління, яка здатна не лише реагувати на вже наявні зміни, а й завчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати альтернативні сценарії розвитку, обирати найбільш доцільні управлінські рішення та забезпечувати їх своєчасну реалізацію.

У контексті розвитку аграрних підприємств адаптивне управління має особливе значення, оскільки поєднує стратегічні й оперативні управлінські рішення. З одного боку, воно спрямоване на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, зокрема підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та розширення виробничого потенціалу. З іншого боку, адаптивне управління передбачає постійне коригування поточних рішень відповідно до змін природно-кліматичних, ринкових, ресурсних і безпекових умов.

Отже, адаптивне управління розвитком аграрних підприємств не можна зводити лише до антикризового реагування або ситуативного вирішення

проблем. Його зміст є ширшим і охоплює моніторинг середовища, діагностику стану підприємства, оцінювання ризиків, прогнозування можливих змін, вибір альтернативних управлінських рішень, коригування стратегії розвитку та контроль результативності реалізованих дій.

Необхідність застосування адаптивного управління розвитком аграрних підприємств зумовлена сукупністю об'єктивних передумов, які формуються під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. До зовнішніх передумов належать нестабільність ринкової кон'юнктури, коливання цін на аграрну продукцію та виробничі ресурси, природно-кліматичні зміни, логістичні обмеження, трансформація державної аграрної політики, посилення конкуренції, воєнні та безпекові ризики. Внутрішні передумови пов'язані з ресурсним потенціалом підприємства, фінансовою стійкістю, рівнем технологічного розвитку, кадровим забезпеченням, якістю управлінських рішень, організаційною гнучкістю та здатністю підприємства до швидкого коригування виробничих і стратегічних орієнтирів.

Урахування зазначених передумов дає змогу розглядати адаптивне управління як управлінський підхід, що поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з оперативним реагуванням на зміни середовища. Саме тому адаптивне управління не обмежується лише подоланням наслідків кризових явищ, а передбачає формування здатності підприємства завчасно виявляти загрози, використовувати можливості, змінювати ресурсні пропорції, переглядати виробничу структуру та забезпечувати стійкість розвитку. Отже, теоретичні підходи до адаптивного управління підтверджують, що його сутність полягає не лише у реагуванні на зміни, а й у формуванні здатності підприємства завчасно виявляти ризики, використовувати можливості та коригувати траєкторію розвитку. Це зумовлює необхідність чіткого розмежування традиційного та адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Отже, адаптивне управління формує інший тип управлінської поведінки аграрного підприємства, орієнтований не лише на виконання планових завдань, а й на підтримання здатності до змін. Його перевага полягає у поєднанні

стратегічної спрямованості, постійного моніторингу середовища, оцінювання ризиків, варіативності рішень і гнучкого використання ресурсів. Саме це дає змогу розглядати адаптивне управління як більш придатний підхід для забезпечення розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності, що потребує його чіткого порівняння з традиційним управлінням.

З огляду на це доцільно порівняти традиційне та адаптивне управління розвитком аграрних підприємств за ключовими ознаками, що дозволить чіткіше визначити їх відмінності та обґрунтувати переваги адаптивного підходу в умовах мінливого середовища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відмінності традиційного та адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Ознака порівняння	**Традиційне управління**	**Адаптивне управління**
Характер управління	Орієнтоване на стабільні умови функціонування	Орієнтоване на мінливе, ризикове та невизначене середовище
Основна мета	Досягнення запланованих виробничих і фінансових показників	Забезпечення стійкого розвитку, гнучкості та здатності до своєчасного реагування
Планування	Переважно лінійне та довгострокове	Сценарне, варіативне, з можливістю коригування
Реакція на зміни	Переважно після виникнення проблеми	Превентивна, на основі моніторингу й раннього виявлення загроз
Використання ресурсів	Орієнтація на наявну ресурсну базу	Гнучкий перерозподіл ресурсів відповідно до змін умов
Управлінські рішення	Регламентовані, менш гнучкі	Варіативні, ситуаційні, ризик-орієнтовані
Контроль	Оцінювання виконання планових показників	Безперервний моніторинг змін і результатів управлінських дій
Роль ризиків	Ризики враховуються обмежено або після їх прояву	Ризики є постійним елементом управлінського аналізу
Результат	Досягнення поточних цілей діяльності	Підтримання стійкості, конкурентоспроможності та адаптаційної спроможності підприємства

***Джерело:** сформовано автором.

Як видно з табл. 1.2, адаптивне управління суттєво відрізняється від традиційного управління за логікою прийняття рішень, характером планування, способом реагування на зміни та роллю ризиків у процесі управління. Якщо традиційне управління орієнтоване переважно на виконання попередньо визначених планів, то адаптивне управління передбачає постійне уточнення цілей, перегляд ресурсних можливостей, коригування виробничої структури та вибір управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, ключова відмінність адаптивного управління полягає не лише у швидкості реагування на зміни, а й у зміні самої логіки управлінського процесу. Якщо традиційне управління переважно орієнтується на стабільне виконання визначених планів, то адаптивне управління передбачає постійне уточнення цілей, перегляд управлінських рішень, оцінювання ризиків і пошук альтернативних варіантів розвитку. У цьому контексті адаптивне управління набуває характеру динамічної системи, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з реальними умовами його функціонування.

Для аграрних підприємств така відмінність є принциповою, оскільки їх розвиток значною мірою залежить від чинників, які складно повністю передбачити або контролювати [31]. Саме тому адаптивне управління має забезпечувати не лише ефективність поточної діяльності, а й здатність підприємства зберігати стійкість, відновлювати виробничий потенціал, змінювати напрями діяльності та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Водночас перехід до адаптивного управління не означає повної відмови від традиційних функцій менеджменту, а передбачає їх якісне переосмислення відповідно до умов нестабільного середовища. Планування, організація, мотивація, контроль і регулювання зберігають своє значення, однак набувають більш гнучкого, варіативного та ризик-орієнтованого характеру. За таких умов управлінська система аграрного підприємства має бути здатною не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й своєчасно перебудовувати

виробничі, ресурсні, фінансові та організаційні рішення залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Саме тому адаптивне управління розвитком аграрних підприємств доцільно розглядати як поєднання стратегічної спрямованості та оперативної гнучкості. Стратегічна спрямованість забезпечує збереження довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, тоді як оперативна гнучкість дозволяє коригувати управлінські дії відповідно до зміни ризиків, ресурсних можливостей, ринкової ситуації та виробничих умов [44-45; 202-204]. Таке поєднання є важливою передумовою формування принципів адаптивного управління, які визначають загальну логіку прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі.

Формування адаптивного управління розвитком аграрних підприємств має ґрунтуватися на сукупності принципів, які визначають логіку управлінського впливу, характер прийняття рішень та орієнтири розвитку підприємства. До таких принципів доцільно віднести системність, гнучкість, превентивність, безперервність моніторингу, варіативність рішень, ресурсну збалансованість, ризик-орієнтованість, стратегічну спрямованість і результативність.

Принципи адаптивного управління виконують роль теоретико-методичної основи, яка визначає правила формування управлінських рішень у мінливому середовищі. Вони забезпечують узгодження цілей розвитку підприємства з ресурсними можливостями, ризиками, зовнішніми обмеженнями та стратегічними орієнтирами. Узагальнену систему принципів адаптивного управління розвитком аграрних підприємств і очікувані результати їх реалізації наведено на рис. 1.3.

Важливо підкреслити, що принципи адаптивного управління мають не декларативний, а прикладний характер, оскільки кожен із них орієнтує управлінську систему підприємства на певний очікуваний результат. Зокрема, системність забезпечує узгодженість управлінських дій, гнучкість і варіативність – можливість вибору альтернативних рішень, превентивність і безперервність моніторингу – своєчасне виявлення змін та загроз, ресурсна збалансованість – раціональне використання потенціалу підприємства, ризик-орієнтованість –

урахування невизначеності, стратегічна спрямованість – збереження довгострокових орієнтирів розвитку, а результативність – оцінювання досягнутих управлінських ефектів.



Рис. 1.3. Принципи адаптивного управління розвитком аграрних підприємств та очікувані результати їх реалізації
Джерело: сформовано автором.

Зазначені принципи формують теоретичну основу адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Їх поєднання дозволяє розглядати адаптивне управління не як окрему реакцію на кризові явища, а як постійну систему управлінських дій, спрямовану на забезпечення стійкості, гнучкості та результативності розвитку підприємства. Особливе значення мають принципи превентивності, ризик-орієнтованості та безперервності моніторингу, оскільки саме вони дають змогу аграрним підприємствам своєчасно виявляти загрози й коригувати управлінські рішення.

Практична реалізація зазначених принципів потребує використання відповідного інноваційного інструментарію адаптивного управління, який поєднує цифрові, аналітичні, фінансові, організаційні та ризик-орієнтовані засоби управлінського впливу. Їх використання сприяє підвищенню гнучкості

управління, оперативності прийняття рішень, стійкості до ризиків, конкурентоспроможності та адаптаційної спроможності аграрних підприємств. Узагальнену роль інноваційних інструментів адаптивного управління у підвищенні адаптаційної спроможності аграрних підприємств наведено в додатку А, рис. А.1.

Реалізація принципів адаптивного управління потребує відповідного інструментарію, який забезпечує практичне втілення управлінських рішень у мінливому середовищі. Для аграрних підприємств такий інструментарій має охоплювати не лише традиційні організаційні й фінансові засоби управління, а й цифрові, аналітичні та ризик-орієнтовані інструменти, спрямовані на підвищення адаптаційної спроможності підприємства. Узагальнену структуру інноваційного інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Інноваційний інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств
Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 1.4, інноваційний інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств охоплює цифрові, аналітичні, фінансові,

організаційні та ризик-орієнтовані інструменти. Цифрові інструменти забезпечують доступ до актуальних даних, підвищують точність управлінських рішень і сприяють зниженню витрат на управління. Аналітичні інструменти дають змогу прогнозувати зміни, виявляти загрози й можливості та обґрунтовувати управлінські рішення. Фінансові інструменти спрямовані на підтримання фінансової стійкості, ліквідності та ефективного використання ресурсів. Організаційні інструменти забезпечують гнучкість внутрішніх процесів, комунікацію, координацію та розвиток персоналу. Ризик-орієнтовані інструменти дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, а також підвищувати готовність підприємства до кризових ситуацій.

Отже, інноваційний інструментарій адаптивного управління є важливою складовою забезпечення адаптаційної спроможності аграрних підприємств. Його використання сприяє підвищенню гнучкості управління, стійкості до змін і ризиків, оперативності прийняття рішень, конкурентоспроможності та довгострокової результативності розвитку підприємства.

Функціональні особливості адаптивного управління проявляються у трансформації традиційних функцій менеджменту відповідно до умов нестабільного середовища. Планування в адаптивному управлінні набуває сценарного характеру, оскільки передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій. Організація діяльності орієнтується на гнучкий розподіл ресурсів, зміну виробничих пріоритетів і здатність підприємства швидко перебудовувати внутрішні процеси. Мотивація спрямовується на підтримку ініціативності, відповідальності та готовності персоналу до змін. Контроль трансформується у постійний моніторинг показників діяльності та чинників середовища. Регулювання набуває коригувального характеру і передбачає внесення змін до управлінських рішень залежно від результатів моніторингу.

У цьому контексті функціональна логіка адаптивного управління розвитком аграрних підприємств може бути представлена як послідовність взаємопов’язаних етапів: моніторинг середовища – виявлення змін, ризиків і

можливостей – оцінювання їх впливу на розвиток підприємства – формування альтернативних управлінських рішень – вибір і реалізація адаптивної дії – контроль результатів – коригування цілей, ресурсів і стратегії розвитку (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Функціональна логіка адаптивного управління розвитком аграрного підприємства

***Джерело:** сформовано автором.

Запропонована логіка відображає циклічний характер адаптивного управління. Її особливість полягає в тому, що управлінський процес не завершується реалізацією рішення, а передбачає подальший контроль результатів і коригування цілей, ресурсів та стратегії розвитку. Це дає змогу забезпечити постійне узгодження внутрішніх можливостей аграрного підприємства із зовнішніми умовами його функціонування.

Узагальнення розглянутих положень дає змогу представити адаптивне управління розвитком аграрних підприємств як цілісну систему, що поєднує принципи, функціональну логіку, інструменти управлінського впливу та очікувані результати. Такий підхід відображає взаємозв'язок між моніторингом середовища, оцінюванням ризиків, формуванням альтернативних управлінських

рішень і коригуванням стратегії розвитку. Теоретичні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств узагальнено в додатку А, рис. А.2.

На основі узагальнення теоретичних положень адаптивне управління розвитком аграрних підприємств запропоновано розглядати як цілеспрямований, безперервний і ризик-орієнтований управлінський процес, що ґрунтується на моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінюванні їх впливу на виробничу, ресурсну, фінансово-економічну та організаційно-управлінську діяльність підприємства, формуванні альтернативних управлінських рішень і своєчасному коригуванні цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку з метою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності й довгострокової результативності аграрного підприємства.

Таке трактування дозволяє розглядати адаптивне управління не як ситуативне реагування на окремі загрози, а як системну управлінську основу забезпечення розвитку аграрних підприємств в умовах мінливого середовища. Його особливість полягає у поєднанні стратегічної спрямованості, оперативної гнучкості, ризик-орієнтованого аналізу, ресурсної збалансованості та безперервного коригування управлінських рішень.

Отже, адаптивне управління розвитком аграрних підприємств є необхідною умовою забезпечення їх стійкого функціонування та довгострокового розвитку. Його теоретичну основу становлять принципи системності, гнучкості, превентивності, безперервності моніторингу, варіативності, ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості, стратегічної спрямованості та результативності. На відміну від традиційних управлінських підходів, адаптивне управління забезпечує не лише досягнення запланованих результатів, а й здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни середовища, коригувати управлінські рішення, раціонально перерозподіляти ресурси та підтримувати стійкість розвитку в умовах невизначеності. Це створює теоретичну основу для подальшого обґрунтування методичних підходів до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

1.3. Методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств потребує попереднього оцінювання передумов, які визначають здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати цілі, ресурси, виробничу структуру та управлінські рішення. Якщо у попередніх підрозділах було обґрунтовано економічну сутність розвитку аграрних підприємств як об'єкта управління та теоретичні засади адаптивного управління, то подальше дослідження потребує визначення методичних підходів до оцінювання тих умов і чинників, які впливають на можливість формування відповідного управлінського механізму.

Оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління має важливе значення, оскільки дозволяє виявити реальний стан аграрного підприємства, рівень його ресурсної забезпеченості, фінансової стійкості, організаційно-управлінської спроможності, інноваційного потенціалу та адаптаційної здатності. Без такого оцінювання механізм адаптивного управління може мати декларативний характер і не враховувати фактичні можливості підприємства щодо реагування на ризики, зміни ринкової кон'юнктури, природно-кліматичні загрози, логістичні обмеження та внутрішні управлінські проблеми.

У межах цього дослідження передумови формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств доцільно розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, чинників та ресурсних можливостей, які визначають здатність підприємства до стійкого функціонування, гнучкого реагування на зміни середовища та забезпечення довгострокового розвитку. До таких передумов належать виробничі, ресурсні, фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інноваційні, ринкові та адаптаційні характеристики діяльності підприємства. З метою систематизації основних передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних

підприємств доцільно згрупувати їх за основними напрямами оцінювання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Група передумов	**Змістова характеристика**	**Значення для формування механізму адаптивного управління**
Виробничі	Обсяги виробництва, урожайність, продуктивність, структура виробництва, технічний стан виробничої бази	Визначають виробничу спроможність підприємства та можливості коригування виробничої структури
Ресурсні	Земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси	Характеризують потенціал підприємства для реалізації адаптивних управлінських рішень
Фінансово-економічні	Прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість	Визначають здатність підприємства фінансувати зміни, долати ризики та підтримувати стабільність розвитку
Організаційно-управлінські	Якість управлінських рішень, структура управління, планування, контроль, координація, швидкість реагування	Відображають управлінську спроможність підприємства до адаптації
Інноваційні	Технологічне оновлення, цифровізація, використання сучасних методів управління, інноваційна активність	Забезпечують якісне оновлення підприємства та підвищення його адаптаційної спроможності
Ринкові	Попит, ціни, конкуренція, канали збуту, експортні можливості, логістичні умови	Визначають зовнішні умови реалізації продукції та необхідність коригування ринкової поведінки
Адаптаційні	Здатність до моніторингу змін, оцінювання ризиків, сценарного планування, коригування цілей і ресурсів	Безпосередньо характеризують готовність підприємства до адаптивного управління

***Джерело:** сформовано автором.

Отже, оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління має охоплювати не один окремий аспект діяльності аграрного підприємства, а комплекс взаємопов’язаних характеристик, які відображають

його виробничий, ресурсний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, інноваційний, ринковий та адаптаційний стан. Саме комплексність оцінювання дає змогу визначити, наскільки підприємство готове до впровадження механізму адаптивного управління розвитком.

Теоретико-методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств ґрунтуються на положеннях системного, комплексного, стратегічного, ситуаційного, ресурсного та ризик-орієнтованого підходів. У межах системної теорії підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, а тому потребує безперервного оцінювання внутрішніх можливостей і зовнішніх обмежень. Такий підхід дає змогу визначати передумови адаптивного управління не ізольовано, а у взаємозв'язку виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних і ринкових характеристик підприємства.

Значний внесок у формування методичних засад оцінювання діяльності підприємств і передумов удосконалення управління зроблено у працях, присвячених економічній діагностиці, оцінюванню ризиків, ефективності та конкурентоспроможності. І. В. Кривов'язюк розглядає економічну діагностику як важливий інструмент комплексного оцінювання стану підприємства та виявлення проблем його функціонування [91]. І. Малиш акцентує увагу на методичних підходах до оцінювання ризиків та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств [104]. Т. Мірзоєва та Н. Герасимчук досліджують підходи до оцінювання ризиків агробізнесу в контексті стратегічного розвитку [111], а С. М. Співак розглядає оцінювання й управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [157]. Важливе значення для методичного забезпечення оцінювання управлінських передумов має також підхід А. О. Сітковської, яка обґрунтовує використання контролінгу як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств [149]. Сукупність зазначених підходів формує методичну основу для комплексного оцінювання внутрішніх і

зовнішніх передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

У межах ресурсного підходу увага зосереджується на оцінюванні ресурсного потенціалу підприємства, ефективності його використання та здатності до перерозподілу ресурсів відповідно до змін середовища. Для аграрних підприємств цей підхід має особливе значення, оскільки їх розвиток безпосередньо залежить від земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів. Водночас лише наявність ресурсів не забезпечує адаптивності підприємства, тому методичне оцінювання має враховувати не тільки обсяг ресурсного забезпечення, а й здатність підприємства оперативно змінювати структуру їх використання.

У вітчизняній економічній науці питання оцінювання розвитку аграрних підприємств, ефективності їх функціонування, ресурсного та інвестиційного потенціалу, конкурентоспроможності, стійкості й управлінської спроможності висвітлено у працях Ю. О. Лупенка, О. Г. Шпикуляка та М. Й. Маліка [98], П. Т. Саблука [141], Н. В. Коваленко та Ю. А. Малахової [80], В. М. Матієнко [106], В. А. Костюк, Л. П. Коробович та Ю. П. Владики [86], О. О. Рудич [140], С. Ю. Соколюка, О. Т. Прокопчук та М. А. Коротєєва [152] та інших учених. У їхніх дослідженнях обґрунтовано необхідність комплексного аналізу економічних, ресурсних, інвестиційних, конкурентних та організаційно-управлінських чинників розвитку аграрних підприємств, що формує методичну основу для оцінювання передумов створення й удосконалення механізму адаптивного управління.

Водночас аналіз наукових позицій свідчить, що наявні методичні підходи часто орієнтовані на оцінювання окремих аспектів діяльності підприємства: виробничої результативності, фінансового стану, ресурсного забезпечення, інноваційної активності або конкурентоспроможності. Такий підхід є важливим, однак недостатнім для обґрунтування механізму адаптивного управління, оскільки не завжди дозволяє визначити рівень готовності підприємства до реагування на зміни середовища, ризики та внутрішні обмеження. Тому

оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств має здійснюватися на основі поєднання кількісних і якісних методів, системи показників, порівняльного аналізу, експертних оцінок, ризик-орієнтованого та сценарного підходів.

Оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств потребує узагальнення методичних підходів, за допомогою яких може бути здійснена їх діагностика. У наукових дослідженнях оцінювання стану підприємств найчастіше здійснюється на основі системного, комплексного, індикаторного, порівняльного, інтегрального, факторного, ризик-орієнтованого, сценарного та експертного підходів. Кожен із них має власне призначення, переваги та обмеження, тому для дослідження передумов формування механізму адаптивного управління доцільним є їх поєднання.

Системний підхід дозволяє розглядати аграрне підприємство як відкриту соціально-економічну систему, розвиток якої залежить від взаємодії внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування [74–75; 91]. Комплексний підхід забезпечує охоплення різних аспектів діяльності підприємства, зокрема виробничого, ресурсного, фінансово-економічного, організаційно-управлінського, інноваційного, ринкового та адаптаційного. Індикаторний підхід передбачає використання системи показників, які характеризують окремі напрями оцінювання та дають змогу кількісно або якісно визначити рівень сформованості відповідних передумов.

Порівняльний підхід дає змогу зіставляти показники діяльності підприємства у динаміці, між окремими підприємствами або із середньогалузевими значеннями. Інтегральний підхід спрямований на узагальнення окремих показників в один комплексний показник, що дозволяє визначити загальний рівень готовності підприємства до впровадження механізму адаптивного управління.

З метою узагальнення методичних підходів до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств їх систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методичні підходи до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Методичний підхід	Зміст підходу	Значення для оцінювання передумов адаптивного управління
Системний	Розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем	Дає змогу врахувати взаємозв'язок внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його розвитку
Комплексний	Охоплення виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних характеристик	Забезпечує всебічну оцінку передумов формування механізму адаптивного управління
Індикаторний	Використання системи кількісних і якісних показників для характеристики окремих напрямів діяльності підприємства	Дозволяє виміряти рівень сформованості окремих передумов адаптивного управління
Порівняльний	Зіставлення показників у динаміці, між підприємствами або із середньогалузевими значеннями	Дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства щодо здатності до адаптації
Інтегральний	Узагальнення окремих показників у комплексний показник оцінювання	Дозволяє визначити загальний рівень готовності підприємства до формування механізму адаптивного управління
Факторний	Виявлення чинників, які впливають на стан і розвиток підприємства	Дозволяє встановити ключові чинники, що посилюють або обмежують адаптаційну спроможність підприємства
Ризик-орієнтований	Оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на діяльність підприємства	Забезпечує врахування невизначеності, загроз і можливих втрат у процесі управління розвитком
Сценарний	Формування можливих варіантів розвитку подій залежно від зміни умов середовища	Дозволяє підготувати альтернативні управлінські рішення та варіанти реагування
Експертний	Залучення фахових оцінок для характеристики складно вимірюваних управлінських, організаційних та адаптаційних параметрів	Дає змогу оцінити якісні аспекти готовності підприємства до адаптивного управління

***Джерело:** сформовано автором.

Факторний підхід використовується для виявлення чинників, які найбільшою мірою впливають на здатність підприємства до адаптації та розвитку. Ризик-орієнтований підхід дає змогу оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на стійкість підприємства, а сценарний підхід – визначити можливі варіанти розвитку подій і підготувати альтернативні управлінські рішення. Експертний підхід є доцільним у випадках, коли окремі характеристики адаптаційної спроможності важко виміряти лише кількісними показниками.

Як видно з табл. 1.4, жоден із методичних підходів не забезпечує повного оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств у відокремленому вигляді. Системний і комплексний підходи формують загальну логіку оцінювання, індикаторний і порівняльний підходи забезпечують вимірювання та зіставлення показників, інтегральний підхід дозволяє узагальнити результати оцінювання, факторний і ризик-орієнтований підходи спрямовані на виявлення причинно-наслідкових зв’язків і загроз, а сценарний та експертний підходи дають змогу врахувати невизначеність і якісні характеристики адаптаційної спроможності підприємства [32-33]. Отже, методичне забезпечення оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних методів, динамічного аналізу, системи показників, експертної оцінки та врахування ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан аграрного підприємства, а й визначити його потенціал до адаптації, здатність до коригування управлінських рішень і готовність до впровадження механізму адаптивного управління розвитком.

Важливо підкреслити, що оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління має не лише аналітичне, а й прикладне управлінське значення. Його результати повинні забезпечувати перехід від загальної характеристики стану підприємства до визначення конкретних управлінських дій, спрямованих на підвищення адаптаційної спроможності, зміцнення ресурсного потенціалу, зниження ризиків і підтримання стійкості розвитку. Саме

тому методичне забезпечення такого оцінювання має включати не лише систему підходів і показників, а й логіку їх послідовного використання в процесі прийняття управлінських рішень.

Ефективність оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств забезпечується взаємозв'язком його ключових елементів: мети оцінювання, груп передумов, методичних підходів, системи показників, інформаційного забезпечення, інструментів аналізу, результатів оцінювання та напрямів управлінського використання отриманих результатів. Такий підхід дає змогу розглядати оцінювання не лише як аналітичну процедуру, а як інформаційно-методичну основу для прийняття управлінських рішень щодо формування механізму адаптивного управління.

Оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління має здійснюватися з урахуванням того, що аграрне підприємство функціонує в умовах одночасного впливу виробничих, фінансово-економічних, ринкових, ресурсних та управлінських чинників. Тому результати такого оцінювання повинні відображати не лише поточний стан окремих складових діяльності підприємства, а й характер їх взаємозв'язку. Наприклад, погіршення фінансової стійкості може обмежувати інвестиційні можливості, недостатність матеріально-технічного забезпечення – знижувати виробничу результативність, а слабкість організаційно-управлінської системи – уповільнювати реакцію підприємства на зовнішні зміни [40-41; 50]. Саме тому методичний підхід до оцінювання має бути спрямований на виявлення не ізольованих показників, а системних обмежень розвитку. Важливою вимогою до оцінювання передумов адаптивного управління є його динамічний характер. Адаптаційна спроможність підприємства не може бути визначена лише на основі разового аналізу, оскільки вона формується і змінюється під впливом зовнішніх ризиків, ринкових коливань, внутрішніх ресурсних можливостей та управлінських рішень. У зв'язку з цим оцінювання має передбачати аналіз показників у динаміці, виявлення тенденцій, визначення періодів посилення нестабільності та встановлення тих напрямів діяльності, які потребують першочергового управлінського реагування.

З науково-методичної позиції оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління має завершуватися не лише описом стану підприємства, а й визначенням його управлінського потенціалу [11-12; 81]. Це означає, що результати оцінювання повинні давати відповідь на питання, які саме складові діяльності підприємства є достатньо сформованими для впровадження адаптивного управління, які потребують посилення, а які створюють ризики для реалізації управлінського механізму. Такий підхід дозволяє пов’язати аналітичну діагностику з подальшим формуванням структурних елементів механізму адаптивного управління, вибором відповідних інструментів та визначенням пріоритетів розвитку.

Особливе значення в межах такого оцінювання має встановлення взаємозв’язку між передумовами адаптивного управління та можливими управлінськими наслідками їх недостатньої сформованості. Наприклад, низький рівень фінансової стійкості може обмежувати здатність підприємства впроваджувати інноваційні рішення, недостатня якість інформаційного забезпечення ускладнює моніторинг змін середовища, а слабка організаційна гнучкість знижує швидкість реагування на ризики. Отже, кожна група передумов повинна оцінюватися не лише за власним станом, а й за її впливом на загальну здатність підприємства до адаптивного управління.

Крім того, оцінювання передумов має бути орієнтоване на подальше практичне використання його результатів у процесі розроблення механізму адаптивного управління. Завдяки цьому оцінювання набуває не лише аналітичного, а й конструктивного характеру, оскільки безпосередньо пов’язується з формуванням дієвого механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Структурно-логічну модель оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств подано на рис. 1.6.

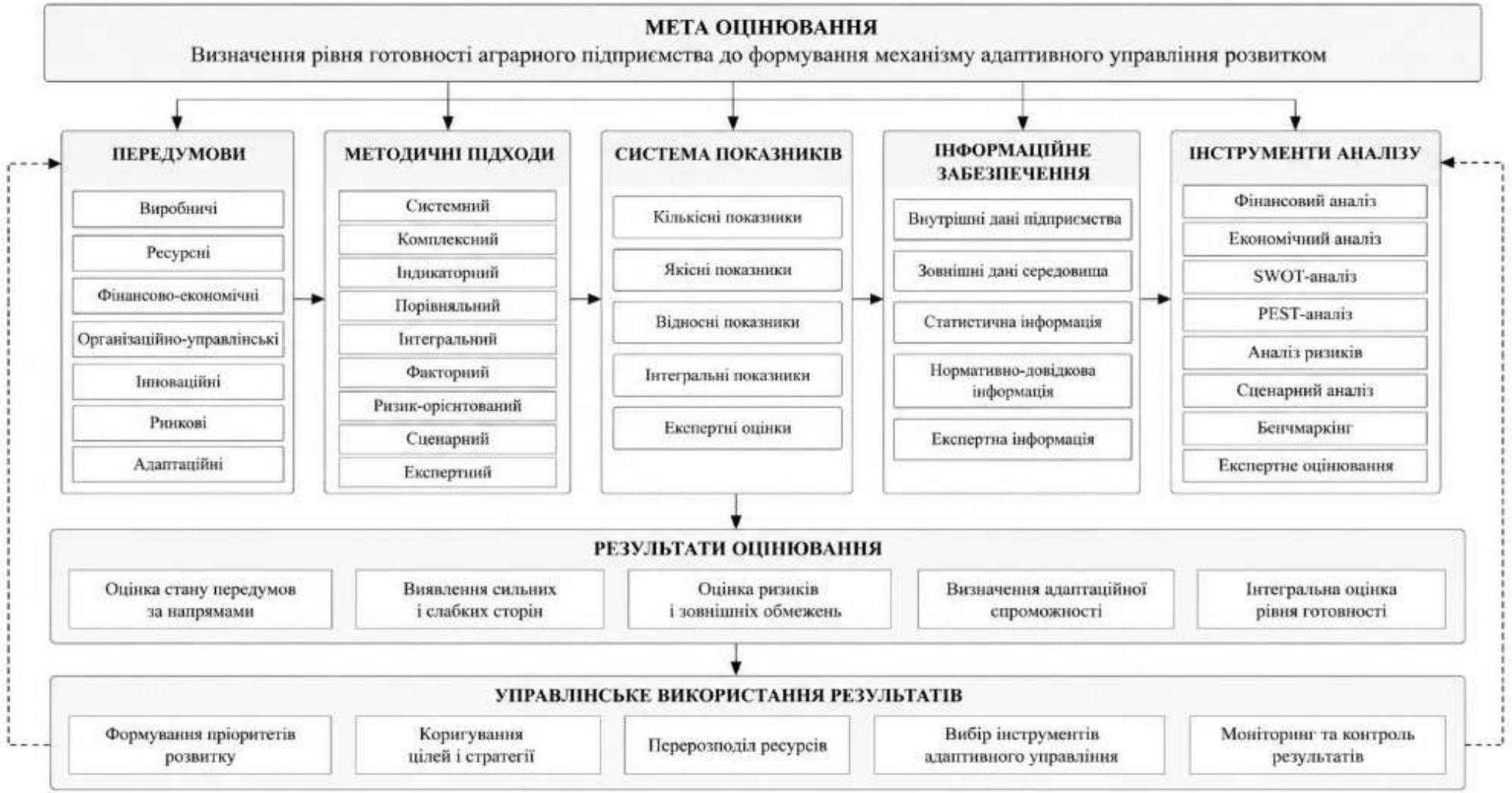


Рис. 1.6. Структурно-логічна модель оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 1.6, структурно-логічна модель оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств поєднує кілька взаємопов'язаних блоків.

Вихідним елементом є мета оцінювання, яка полягає у визначенні рівня готовності аграрного підприємства до формування механізму адаптивного управління розвитком. Її реалізація потребує врахування основних груп передумов, зокрема виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних.

Методичну основу оцінювання формують системний, комплексний, індикаторний, порівняльний, інтегральний, факторний, ризик-орієнтований, сценарний та експертний підходи [23-24; 49]. Їх поєднання забезпечує можливість не лише кількісного вимірювання окремих характеристик діяльності підприємства, а й якісного оцінювання управлінської спроможності, адаптаційного потенціалу та впливу зовнішніх обмежень. Важливе значення має система показників та інформаційне забезпечення, які створюють аналітичну базу для проведення оцінювання.

Результати оцінювання мають прикладне управлінське значення, оскільки дозволяють визначити стан передумов за основними напрямами, виявити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити ризики та зовнішні обмеження, визначити рівень адаптаційної спроможності й загальну готовність підприємства до формування механізму адаптивного управління. Подальше управлінське використання результатів передбачає формування пріоритетів розвитку, коригування цілей і стратегії, перерозподіл ресурсів, вибір інструментів адаптивного управління, моніторинг та контроль результатів.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств потребує їх поєднання із системою показників, етапами оцінювання та очікуваними результатами. Така логіка дозволяє розглядати оцінювання не як разову аналітичну процедуру, а як інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо формування механізму адаптивного управління. Узагальнену схему

методичного забезпечення оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств подано в додатку А, рис. А.3. Водночас доцільно зосередити увагу не на всіх елементах методичного забезпечення, а на послідовності оцінювальних дій, які безпосередньо відображають логіку переходу від збору інформації до прийняття управлінських рішень. Така послідовність дозволяє конкретизувати порядок проведення оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств і визначити взаємозв'язок між окремими етапами аналітичної роботи. Вона також забезпечує практичну спрямованість методичного підходу, оскільки дає змогу поетапно виявляти проблемні зони, ризики, ресурсні обмеження та рівень готовності підприємства до адаптивного управління. Саме тому після узагальнення методичного забезпечення оцінювання доцільно окремо представити послідовність його реалізації, що відображає логіку переходу від визначення мети оцінювання до обґрунтування управлінських рішень.

Методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління доцільно реалізовувати у певній послідовності. Така послідовність має забезпечувати перехід від визначення об'єкта оцінювання до формування висновків щодо рівня готовності підприємства до впровадження механізму адаптивного управління. Основними етапами оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств є: визначення мети й об'єкта оцінювання; формування системи напрямів і показників оцінювання; збір та обробка інформації; аналіз виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних передумов; виявлення сильних і слабких сторін підприємства; оцінювання ризиків і зовнішніх обмежень; узагальнення результатів оцінювання; визначення рівня готовності підприємства до формування механізму адаптивного управління; обґрунтування управлінських рішень щодо його впровадження.

Послідовність оцінювання має ґрунтуватися на принципах системності, достовірності, комплексності, порівнянності та практичної орієнтованості. Принцип системності передбачає розгляд передумов адаптивного управління як взаємопов’язаної сукупності характеристик підприємства, зміна однієї з яких може впливати на стан інших. Достовірність оцінювання забезпечується використанням перевіреної інформації та обґрунтованих методів її обробки, тоді як комплексність потребує одночасного врахування внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх чинників його функціонування. Дотримання зазначених принципів дозволяє підвищити об’єктивність отриманих результатів та їх цінність для подальшого управлінського використання.

Особливу увагу в процесі оцінювання необхідно приділяти обґрунтуванню системи показників. Вони мають відповідати меті оцінювання, відображати основні напрями діяльності аграрного підприємства, бути доступними для розрахунку та придатними для порівняння в динаміці [18-19]. Доцільним є поєднання абсолютних і відносних, кількісних і якісних, результативних і факторних показників. Це дає змогу не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й установити причини виявлених змін, визначити характер їхнього впливу та оцінити потенційні можливості подальшої адаптації.

Важливою складовою методичної послідовності є встановлення критеріїв інтерпретації отриманих результатів. Значення окремих показників самі по собі не завжди дозволяють зробити однозначний висновок щодо готовності підприємства до адаптивного управління, тому вони мають зіставлятися з нормативними, плановими, середньогалузевими або попередніми значеннями. На цій основі доцільно виділяти високий, достатній, задовільний і критичний рівні сформованості відповідних передумов. Така градація спрощує узагальнення результатів та дозволяє визначити напрями, які потребують першочергового управлінського втручання.

Оцінювання передумов має враховувати не лише фактичний стан підприємства, а й динаміку його розвитку та здатність реагувати на можливі зміни зовнішнього середовища. У зв’язку з цим доцільним є проведення

ретроспективного аналізу, виявлення тенденцій зміни ключових показників і розроблення можливих сценаріїв подальшого розвитку. Поєднання ретроспективного та прогнозного підходів дає змогу визначити стійкість виявлених тенденцій, оцінити чутливість підприємства до ризиків і встановити, наскільки наявні ресурси та управлінські компетентності відповідають потенційним викликам.

Завершальним елементом оцінювання має бути не лише визначення загального рівня готовності підприємства, а й формування конкретних рекомендацій щодо вдосконалення передумов адаптивного управління. Такі рекомендації можуть стосуватися зміцнення ресурсного забезпечення, підвищення фінансової стійкості, удосконалення організаційної структури, розвитку цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та запровадження системи постійного моніторингу змін. Отже, запропонована послідовність оцінювальних дій забезпечує зв’язок між аналітичною діагностикою, визначенням проблемних зон і обґрунтуванням практичних заходів щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрного підприємства.

Запропонована послідовність оцінювання повинна мати циклічний характер, оскільки зміни внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища потребують регулярного оновлення інформації, перегляду показників і коригування управлінських рішень. Результати моніторингу реалізації прийнятих рішень мають використовуватися для повторного оцінювання передумов, виявлення нових ризиків та визначення змін у рівні адаптаційної спроможності підприємства. Це забезпечує формування постійного зворотного зв’язку між оцінюванням, прийняттям рішень та контролем результатів, завдяки чому механізм адаптивного управління може своєчасно реагувати на зміни умов господарювання та підтримувати стійкий розвиток аграрного підприємства. Для наочного відображення логіки оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств доцільно подати послідовність відповідних етапів на рис. 1.7.

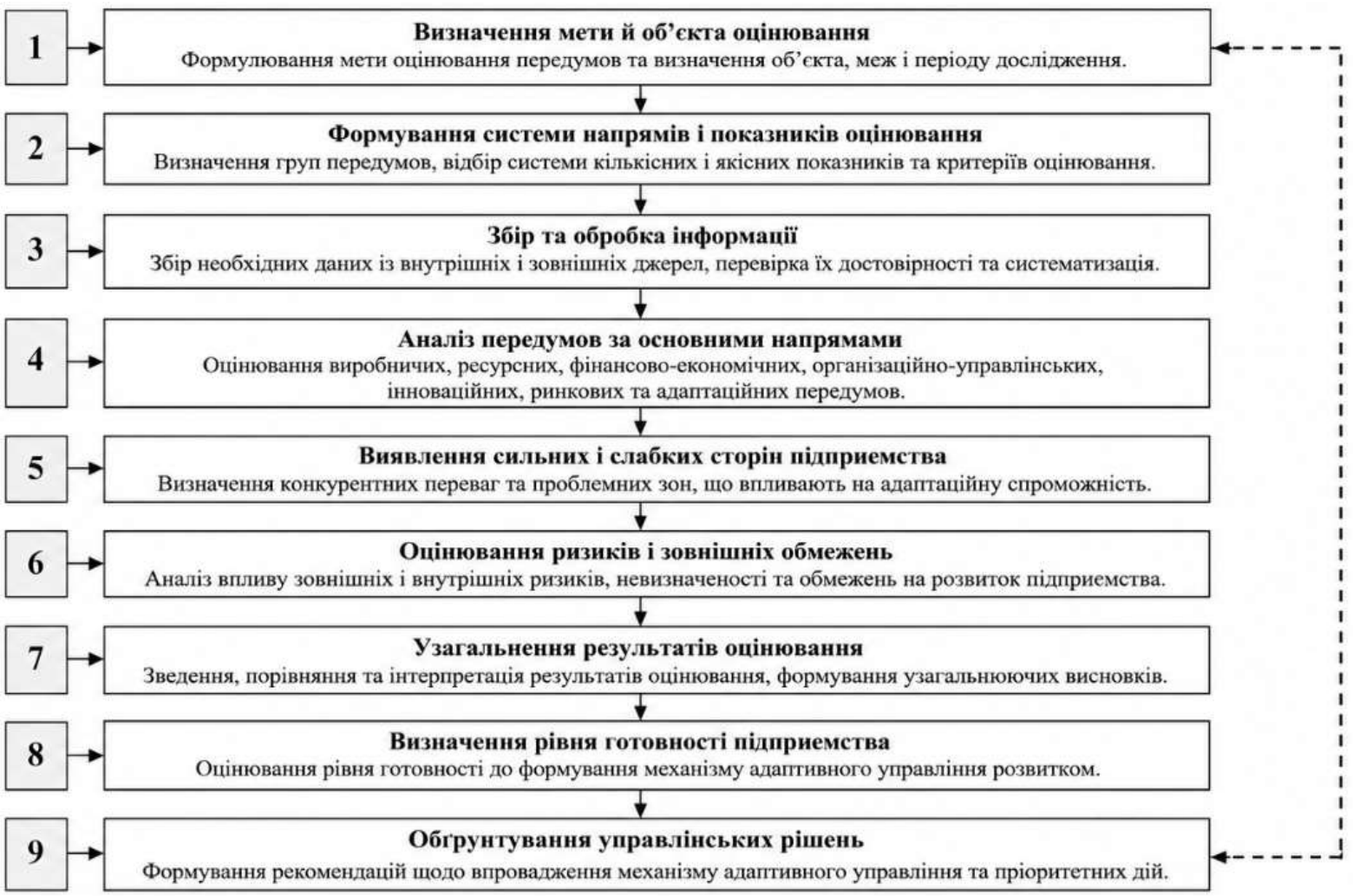


Рис. 1.7. Послідовність оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Послідовність оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств має циклічний характер, оскільки результати оцінювання не лише відображають поточний стан підприємства, а й створюють інформаційну основу для подальшого коригування управлінських рішень. Виявлені проблеми, ризики, ресурсні обмеження та організаційні недоліки мають бути враховані під час розроблення механізму адаптивного управління, визначення його структурних елементів, інструментів реалізації та очікуваних результатів.

Отже, оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств має здійснюватися на основі поєднання системного, комплексного, індикаторного, порівняльного, інтегрального, факторного, ризик-орієнтованого, сценарного та експертного підходів. Така методична основа дозволяє забезпечити всебічну діагностику стану підприємства, визначити його адаптаційну спроможність, виявити обмеження розвитку та сформувати обґрунтовану базу для розроблення механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад адаптивного управління розвитком аграрних підприємств дозволило узагальнити та сформувати такі висновки:

1. Узагальнення теоретичних положень щодо розвитку аграрних підприємств дало змогу визначити його як складний багатовимірний процес, що поєднує кількісне зростання та якісне оновлення діяльності підприємства. Доведено, що розвиток аграрного підприємства не доцільно ототожнювати лише зі збільшенням обсягів виробництва, розширенням ресурсної бази чи покращенням окремих фінансово-економічних показників. Його зміст охоплює взаємопов'язані зміни у виробничій, ресурсній, фінансово-економічній, організаційно-управлінській, інноваційній та адаптаційній складових. Специфіка розвитку аграрних підприємств визначається залежністю від земельних ресурсів, природно-кліматичних умов, сезонності, біологічних процесів, ресурсного забезпечення, ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень і безпекових ризиків.

2. Обґрунтовано сутність адаптивного управління розвитком аграрних підприємств як цілеспрямованого, безперервного та ризик-орієнтованого управлінського процесу, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами його функціонування. Доведено, що адаптивне управління не можна зводити лише до антикризового реагування або ситуативного вирішення проблем, оскільки його зміст охоплює моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання їх впливу на діяльність підприємства, формування альтернативних управлінських рішень, своєчасне коригування цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку. Визначено, що теоретичну основу адаптивного управління формують принципи системності, гнучкості, превентивності, безперервності моніторингу, варіативності, ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості, стратегічної спрямованості та результативності.

3. Встановлено відмінності адаптивного управління розвитком аграрних підприємств від традиційних управлінських підходів. Традиційне управління

переважно орієнтоване на стабільні умови функціонування, лінійне планування, виконання заздалегідь визначених показників і реагування після виникнення проблеми. Натомість адаптивне управління передбачає сценарне планування, постійне уточнення цілей, превентивне виявлення загроз, гнучкий перерозподіл ресурсів, ризик-орієнтоване прийняття рішень і безперервний контроль результатів. Обґрунтовано, що функціональні особливості адаптивного управління проявляються у трансформації традиційних функцій менеджменту: планування набуває сценарного характеру, організація – гнучкого, мотивація спрямовується на готовність персоналу до змін, контроль трансформується у постійний моніторинг, а регулювання – у своєчасне коригування управлінських рішень.

4. Методичне обґрунтування оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств дозволило визначити, що така оцінка має здійснюватися комплексно, з урахуванням виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних передумов. Їх поєднання дає змогу не лише охарактеризувати поточний стан підприємства, а й виявити рівень його ресурсної забезпеченості, фінансової стійкості, управлінської спроможності, інноваційного потенціалу та здатності до реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід створює основу для визначення готовності аграрного підприємства до впровадження механізму адаптивного управління розвитком.

5. У процесі дослідження доведено доцільність поєднання системного, комплексного, індикаторного, порівняльного, інтегрального, факторного, ризик-орієнтованого, сценарного та експертного підходів до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління. Їх застосування забезпечує всебічну діагностику стану аграрного підприємства, врахування кількісних і якісних параметрів його розвитку, виявлення сильних і слабких сторін, оцінювання ризиків та зовнішніх обмежень. Запропонована послідовність оцінювання передбачає перехід від визначення мети й об’єкта оцінювання до

формування системи показників, збору інформації, аналізу ключових передумов, узагальнення результатів і обґрунтування управлінських рішень щодо формування механізму адаптивного управління розвитком.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі 1, опубліковано в роботах: [61; 64; 66].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний стан розвитку аграрних підприємств України

Сучасний розвиток аграрних підприємств України відбувається в умовах суттєвих структурних, економічних та управлінських змін. Аграрний сектор залишається однією з ключових складових національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення, експортний потенціал та формування доходів значної частини суб'єктів господарювання. Водночас функціонування аграрних підприємств ускладнюється впливом нестабільності ринкового середовища, логістичних обмежень, природно-кліматичних чинників, фінансових труднощів та трансформації умов ведення господарської діяльності.

За таких умов особливого значення набуває оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств, оскільки воно дає змогу визначити основні тенденції їх функціонування, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати необхідність формування механізму адаптивного управління [81; 99]. Аналіз кількісних, структурних, виробничих і кадрових змін у складі аграрних підприємств дозволяє встановити, які групи суб'єктів господарювання є найбільш поширеними, які мають вищу економічну роль, а також які з них є більш чутливими до змін зовнішнього середовища.

У межах дослідження аналіз сучасного стану розвитку аграрних підприємств доцільно здійснювати на основі показників кількості діючих сільськогосподарських підприємств, їх структури за розміром, чисельності найманих працівників, обсягів реалізованої продукції та інвестиційної активності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити стан аграрного підприємництва України та визначити передумови формування механізму адаптивного управління його розвитком.

Оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств України доцільно розпочати з аналізу динаміки обсягів виробництва сільськогосподарської продукції [15]. Цей показник відображає загальну результативність виробничої діяльності підприємств, їх роль у формуванні аграрного виробництва та здатність підтримувати виробничий потенціал в умовах змін зовнішнього середовища. Динаміку обсягів виробництва сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами України у 2019-2025 рр. наведено на рис. 2.1.

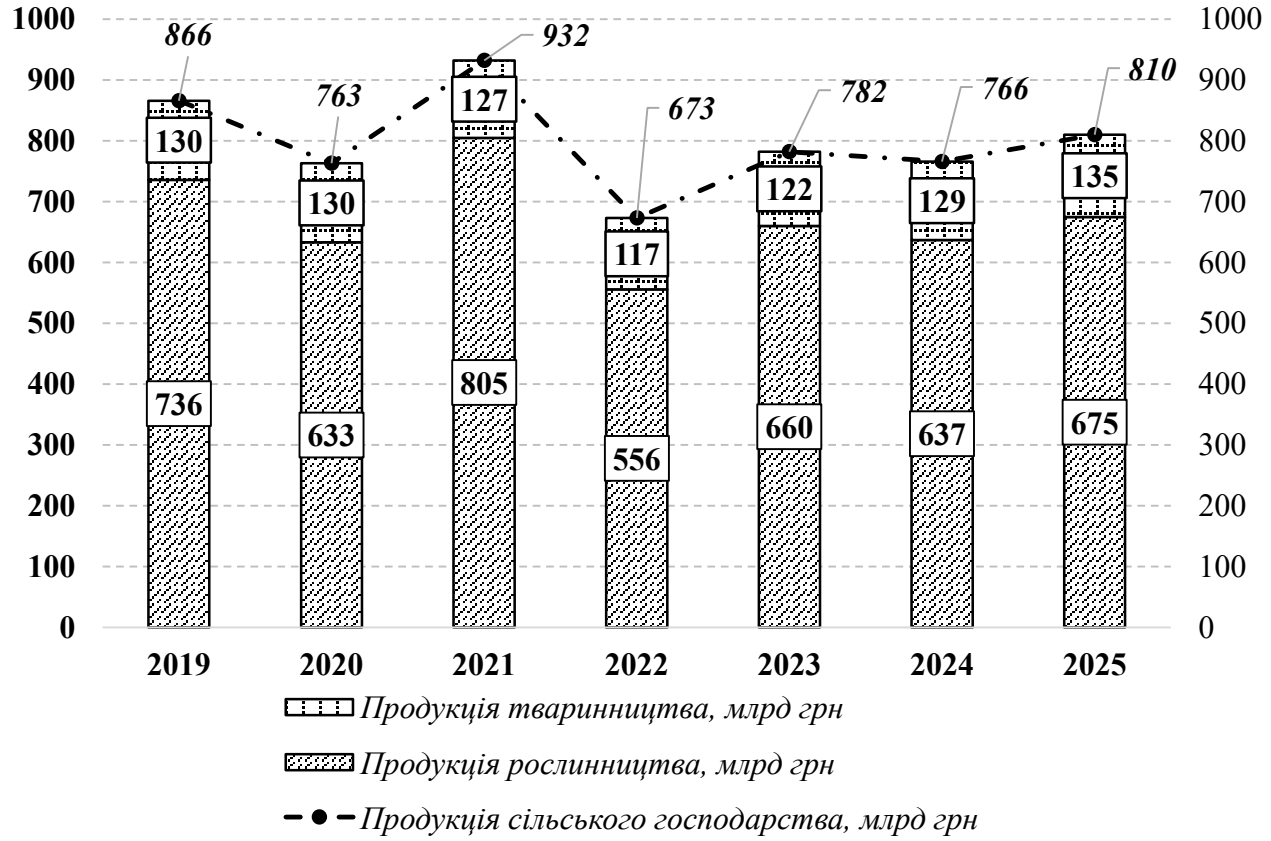


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами України у 2019-2025 рр. (у постійних цінах 2021 р.), млрд грн

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані рис. 2.1 свідчать, що у 2019-2025 рр. обсяги виробництва сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами України характеризувалися нестабільною динамікою. Найвищий обсяг продукції сільського господарства було зафіксовано у 2021 р. – 932 млрд грн, тоді як у 2022 р. показник знизився до 673 млрд грн. У 2023-2025 рр. спостерігалося поступове

відновлення виробництва, однак у 2025 р. загальний обсяг продукції становив 810 млрд грн, що все ще не досягало рівня 2021 р.

У структурі виробництва переважає продукція рослинництва, обсяг якої у 2025 р. становив 675 млрд грн. Продукція тваринництва демонструвала більш стабільну динаміку та у 2025 р. досягла 135 млрд грн. Така структура свідчить про провідну роль рослинництва у формуванні виробничих результатів аграрних підприємств, водночас тваринництво характеризується менш різкими коливаннями.

Для поглиблення аналізу сучасного стану розвитку аграрних підприємств доцільно оцінити не лише абсолютні обсяги виробництва, а й показники його інтенсивності та динаміки. З цією метою розглянемо обсяги сільськогосподарської продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, а також індекси виробництва за основними видами продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники інтенсивності та динаміки виробництва сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами України у 2019-2025 рр.*

Показник	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025 р. до 2019 р., %**
Продукція сільського господарства у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	4125	3585	4474	3931	4627	4391	4590	111,3
Продукція рослинництва у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	3505	2977	3866	3249	3904	3653	3825	109,1
Продукція тваринництва у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	620	609	608	681	723	738	765	123,4
Індекс продукції сільського господарства, % до попереднього року	102,6	88,0	122,3	72,1	116,4	97,9	105,7	–
Індекс продукції рослинництва, % до попереднього року	102,4	86,0	127,3	69,0	118,8	96,1	106,0	–
Індекс продукції тваринництва, % до попереднього року	103,7	99,5	97,8	92,0	105,0	105,2	104,7	–

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків. Вартісні показники обсягів сільськогосподарської продукції за 2019-2025 рр. наведено у постійних цінах 2021 р.

Наведені в табл. 2.1 дані свідчать, що у 2019-2025 рр. інтенсивність виробництва сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами України загалом зросла. Зокрема, обсяг продукції сільського господарства у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився з 4125 тис. грн у 2019 р. до 4590 тис. грн у 2025 р., або на 11,3 %. Аналогічна тенденція спостерігається у рослинництві, де приріст становив 9,1 %, та особливо у тваринництві, де значення показника зросло на 23,4 %, що свідчить про підвищення інтенсивності виробництва саме в цій сфері.

Індекси продукції характеризують нерівномірність розвитку аграрного виробництва в досліджуваному періоді. Найбільші коливання спостерігалися у рослинництві, що пояснюється його вищою залежністю від природно-кліматичних умов, воєнних викликів і ринкової нестабільності. Водночас у 2025 р. індекси продукції сільського господарства, рослинництва і тваринництва становили відповідно 105,7 %, 106,0 % і 104,7 %, що свідчить про відновлення позитивної динаміки виробництва.

Отже, результати аналізу підтверджують, що розвиток аграрних підприємств супроводжується не лише коливаннями абсолютних обсягів виробництва, а й змінами його інтенсивності та результативності використання ресурсної бази. Це є важливою передумовою формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Для більш детального розкриття виробничих змін у рослинництві доцільно проаналізувати динаміку обсягів виробництва основних видів продукції рослинництва та частку сільськогосподарських підприємств у загальних обсягах виробництва. Такий підхід дає змогу визначити не лише загальні тенденції зміни виробництва, а й роль підприємницького сектору у формуванні результатів рослинницької галузі. Деталізовану динаміку обсягів виробництва продукції рослинництва та частки сільськогосподарських підприємств у 2019-2025 рр. наведено в додатку Б, табл. Б.1.

Дані додатку Б (табл. Б.1) свідчать, що у 2019-2025 рр. виробництво продукції рослинництва в Україні характеризувалося нерівномірною динамікою.

У господарствах усіх категорій обсяги виробництва зернових і зернобобових культур зменшилися з 75,1 млн т у 2019 р. до 58,0 млн т у 2025 р., або до 77,2 % рівня базового року. Подібна тенденція простежувалася щодо пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, овочевих, плодових та ягідних культур. Це свідчить про вплив природно-кліматичних, ресурсних, логістичних і безпекових чинників на виробничі результати аграрного сектору.

Водночас за окремими культурами спостерігалося зростання обсягів виробництва. Зокрема, виробництво сої у господарствах усіх категорій збільшилося з 3,7 млн т у 2019 р. до 6,8 млн т у 2025 р., або до 183,8 % рівня базового року. Також позитивна динаміка характерна для цукрового буряку та ріпаку, обсяги виробництва яких у 2025 р. становили відповідно 127,5 % і 115,2 % до рівня 2019 р. Це може свідчити про зміну виробничих пріоритетів, переорієнтацію аграрних підприємств на більш рентабельні або ринково затребувані культури, а також про адаптацію структури виробництва до нових умов господарювання.

У сільськогосподарських підприємствах динаміка виробництва продукції рослинництва загалом відповідає загальногалузевим тенденціям [18-19]. Обсяги виробництва зернових і зернобобових культур зменшилися з 60,0 млн т у 2019 р. до 46,5 млн т у 2025 р., або до 77,5 % рівня базового року. Водночас підприємства демонструють суттєве зростання виробництва сої – з 3,3 млн т до 6,5 млн т, що становить 197,0 % до рівня 2019 р., а також цукрового буряку та ріпаку. Це підтверджує, що підприємницький сектор зберігає важливу роль у формуванні виробничого потенціалу рослинництва, однак його розвиток є неоднорідним за видами культур.

Окрему увагу слід звернути на частку сільськогосподарських підприємств у загальних обсягах виробництва. У 2025 р. підприємства забезпечували 80,2 % виробництва зернових і зернобобових культур, 81,3 % виробництва пшениці, 85,1 % кукурудзи, 88,7 % соняшнику, 95,6 % сої, 97,7 % цукрового буряку та 100,0 % ріпаку. Це свідчить про домінуючу роль сільськогосподарських підприємств у виробництві більшості товарних культур. Водночас у виробництві

картоплі, овочевих, плодових і ягідних культур частка підприємств залишається значно нижчою, що вказує на збереження вагомої ролі господарств населення у цих напрямах.

Отже, динаміка обсягів виробництва продукції рослинництва у 2019-2025 рр. підтверджує наявність структурних змін у виробничій діяльності аграрних підприємств. Скорочення виробництва окремих зернових і овочевих культур поєднується зі зростанням виробництва сої, ріпаку та цукрового буряку, що свідчить про адаптацію підприємств до ринкових, ресурсних і технологічних умов. Це обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати зміни структури виробництва, спеціалізацію підприємств, рівень ресурсного забезпечення та здатність оперативно реагувати на коливання зовнішнього середовища.

Для поглиблення аналізу виробничого потенціалу аграрних підприємств доцільно розглянути регіональну динаміку посівних площ сільськогосподарських культур, оскільки саме площа посівів є важливим індикатором ресурсної бази рослинницького виробництва та масштабів господарської діяльності підприємств. Деталізовану динаміку посівних площ сільськогосподарських культур на підприємствах України у 2019-2025 рр. наведено в додатку Б, табл. Б.2.

Дані табл. Б.2 свідчать, що у 2019-2025 рр. загальна площа посівів сільськогосподарських культур на підприємствах України скоротилася з 19602 тис. га до 17050 тис. га, тобто до 87,0 % рівня 2019 р. Найбільш суттєве зменшення посівних площ спостерігалося у Запорізькій, Харківській, Херсонській, Донецькій та Луганській областях, що значною мірою пов’язано з безпековими, логістичними та ресурсними обмеженнями, а також ускладненням ведення господарської діяльності в окремих регіонах. Водночас у низці областей зафіксовано збереження або зростання посівних площ, зокрема у Рівненській, Львівській, Волинській, Івано-Франківській, Житомирській, Тернопільській, Хмельницькій та Одеській областях. Це підтверджує регіональну неоднорідність

розвитку аграрних підприємств і необхідність урахування територіальних особливостей у процесі формування механізму адаптивного управління.

Поряд із регіональною динамікою важливе значення має аналіз змін у структурі посівних площ за видами сільськогосподарських культур. Такий аналіз дає змогу оцінити виробничі пріоритети аграрних підприємств, виявити напрями зміни спеціалізації та визначити, наскільки структура посівів адаптується до ринкових, ресурсних і технологічних умов. Зміни посівних площ і структури сільськогосподарських культур на підприємствах України у 2019-2025 рр. наведено в додатку Б, табл. Б.3.

Дані табл. Б.3 свідчать, що у 2019-2025 рр. загальна площа посівів на підприємствах України скоротилася з 19449 тис. га до 16900 тис. га, або до 86,9 % рівня 2019 р. Найбільш помітне зменшення відбулося за зерновими та зернобобовими культурами, площа яких скоротилася з 11164 тис. га до 8100 тис. га. Особливо значним було скорочення площ під ячменем, житом, сорго та рисом. Водночас площі під технічними культурами зросли з 7702 тис. га у 2019 р. до 8450 тис. га у 2025 р., що свідчить про зміну виробничих орієнтирів аграрних підприємств.

Найбільш виразна позитивна динаміка спостерігалася за соєю, посівні площі якої зросли з 1398 тис. га до 2550 тис. га, або до 182,4 % рівня 2019 р. Також збільшилися площі під буряком цукровим фабричним, гречкою, просом та ріпаком. Натомість скорочення площ під соняшником, ячменем, кормовими культурами та окремими зерновими культурами свідчить про перегляд виробничої структури підприємств під впливом ринкової кон’юнктури, витратності виробництва, ресурсних обмежень і ризиків господарського середовища.

Отже, аналіз посівних площ підтверджує, що розвиток аграрних підприємств України у 2019-2025 рр. супроводжувався не лише скороченням загальної площі посівів, а й суттєвими структурними змінами у рослинницькому виробництві. Зростання ролі технічних культур, розширення площ під соєю та зменшення частки окремих зернових культур свідчать про адаптацію аграрних

підприємств до змін ринкового середовища. Це обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати регіональну специфіку, виробничу спеціалізацію, ресурсне забезпечення та потребу в гнучкому коригуванні структури виробництва.

Одним із важливих показників виробничої результативності аграрних підприємств є урожайність основних сільськогосподарських культур. Вона відображає ефективність використання земельних ресурсів, рівень технологічного забезпечення виробництва, вплив природно-кліматичних умов та здатність підприємств адаптувати виробничі процеси до змін зовнішнього середовища. Динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур як індикатора виробничої результативності аграрних підприємств у 2019-2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зміни урожайності основних сільськогосподарських культур як індикатор виробничої результативності аграрних підприємств у 2019-2025 рр.*, ц/га

Вид культури	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025 р. до 2019 р., %**
Зернові та зернобобові	53,7	46,4	59,3	50,3	61,8	56,2	57,5	107,1
пшениця	43,4	39,8	47,4	40,9	49,4	48,6	49,0	112,9
ячмінь	37,0	34,8	42,3	35,1	42,1	45,7	46,0	124,3
кукурудза на зерно	77,7	60,9	83,7	69,1	86,2	73,1	75,0	96,5
Цукровий буряк	470	421	487	554	533	514	520	110,6
Соняшник	27,0	21,4	25,6	22,4	25,3	22,4	23,0	85,2
Соя	23,3	21,3	27,5	23,1	26,5	24,9	25,5	109,4
Ріпак	25,7	23,0	29,3	28,7	29,3	28,5	29,0	112,8
Картопля	231	229	251	261	287	252	260	112,6
Культури овочеві	416	396	421	282	363	372	380	91,3
Культури плодові та ягідні	72,7	77,4	108,7	105,6	117,3	93,1	98,0	134,8

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2.2 свідчать, що у 2019-2025 рр. урожайність основних сільськогосподарських культур в Україні характеризувалася нерівномірною

динамікою. За більшістю культур у 2025 р. спостерігалося перевищення рівня 2019 р., що свідчить про поступову адаптацію аграрних підприємств до змін умов господарювання, удосконалення технологій вирощування, раціональніше використання виробничих ресурсів та збереження потенціалу рослинницької галузі.

Найбільш помітне зростання урожайності порівняно з 2019 р. простежується за плодовими та ягідними культурами, ячменем, пшеницею, ріпаком, картоплею, цукровим буряком і соєю. Зокрема, урожайність плодових і ягідних культур у 2025 р. становила 134,8 % до рівня 2019 р., ячменю – 124,3 %, пшениці – 112,9 %, ріпаку – 112,8 %, картоплі – 112,6 %, цукрового буряку – 110,6 %, сої – 109,4 %. Така динаміка свідчить про наявність позитивних виробничих змін у частині культур, що мають важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки та економічної результативності аграрного сектору.

Водночас за окремими культурами спостерігається зниження урожайності порівняно з 2019 р. Так, урожайність соняшнику у 2025 р. становила 85,2 % до рівня 2019 р., овочевих культур – 91,3 %, кукурудзи на зерно – 96,5 %. Це свідчить про вищу чутливість окремих напрямів рослинництва до природно-кліматичних, ресурсних, технологічних, логістичних та організаційних чинників. Особливо помітними є коливання урожайності у 2020, 2022 та 2024 рр., що підтверджує нестабільність виробничих результатів аграрних підприємств.

Отже, динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур у 2019-2025 рр. підтверджує, що виробничий розвиток аграрних підприємств має нерівномірний характер і значною мірою залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін природно-кліматичних, ресурсних і ринкових умов. Це обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, спрямованого на підвищення стійкості виробничих процесів, оптимізацію структури виробництва, раціональне

використання ресурсів і забезпечення стабільності результатів господарської діяльності.

Поряд із рослинництвом важливе значення для оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств має аналіз виробництва продукції тваринництва. Такий аналіз дає змогу оцінити динаміку основних видів тваринницької продукції, визначити роль сільськогосподарських підприємств у її виробництві та виявити структурні зміни у тваринницькій галузі [95; 105]. Деталізовані зміни обсягів виробництва продукції тваринництва та частки сільськогосподарських підприємств у 2019-2025 рр. наведено в додатку Б, табл. Б.4.

Дані табл. Б.4 свідчать, що у 2019-2025 рр. виробництво продукції тваринництва в господарствах усіх категорій характеризувалося переважно спадною динамікою. Загальний обсяг виробництва м’яса зменшився з 2492 тис. т у 2019 р. до 2380 тис. т у 2025 р., або до 95,5 % рівня базового року. Найбільш суттєве скорочення спостерігалося за виробництвом яловичини та телятини, яке у 2025 р. становило лише 65,4 % рівня 2019 р., а також молока – 73,5 % та яєць – 70,7 %. Водночас виробництво м’яса птиці свійської зросло до 103,5 % рівня 2019 р., що свідчить про відносно вищу стійкість цього напряму тваринництва.

У сільськогосподарських підприємствах динаміка виробництва продукції тваринництва була більш стабільною. У 2025 р. порівняно з 2019 р. зросли обсяги виробництва м’яса загалом – до 107,8 %, свинини – до 116,9 %, м’яса птиці – до 107,0 % та молока – до 111,8 %. Водночас виробництво яловичини й телятини та яєць залишалося нижчим за рівень 2019 р. Це свідчить про неоднорідність розвитку окремих напрямів тваринництва та різну здатність підприємств підтримувати виробничий потенціал.

Окрему увагу слід звернути на зростання частки сільськогосподарських підприємств у виробництві продукції тваринництва. У 2025 р. підприємства забезпечували 76,9 % загального виробництва м’яса, 66,2 % свинини, 90,6 % м’яса птиці, 43,0 % молока та 53,4 % яєць. Порівняно з 2019 р. частка підприємств зросла за всіма основними видами продукції, що свідчить про

посилення ролі організованого аграрного бізнесу у тваринницькому виробництві та поступову концентрацію виробничих ресурсів у підприємницькому секторі.

Таким чином, аналіз виробництва продукції тваринництва підтверджує наявність структурних змін у розвитку аграрних підприємств. Скорочення виробництва окремих видів продукції у господарствах усіх категорій поєднується зі зростанням ролі сільськогосподарських підприємств, що вказує на необхідність адаптації управлінських рішень до змін ресурсного забезпечення, виробничої спеціалізації, попиту та ринкових умов. Це посилює значення механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати особливості як рослинницького, так і тваринницького напрямів.

Важливим складником оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств є аналіз динаміки поголів'я сільськогосподарських тварин і птиці. Цей показник характеризує ресурсний потенціал тваринницької галузі, масштаби виробничої діяльності, рівень концентрації тваринницького виробництва та здатність аграрних підприємств підтримувати стабільність господарювання. Динаміка поголів'я безпосередньо впливає на обсяги виробництва м'яса, молока, яєць та іншої продукції тваринництва, а також визначає можливості відтворення виробничого потенціалу галузі у довгостроковій перспективі [27; 33; 48]. Аналіз поголів'я доцільно здійснювати не лише за його загальною чисельністю, а й у розрізі основних видів сільськогосподарських тварин, категорій господарств і структурних співвідношень між ними. Такий підхід дозволяє встановити, у яких напрямах відбувається найбільше скорочення ресурсної бази, визначити рівень участі сільськогосподарських підприємств у формуванні тваринницького потенціалу та оцінити стійкість окремих видів виробництва. Отримані результати є важливими для обґрунтування управлінських рішень щодо спеціалізації підприємств, оновлення виробничих потужностей, удосконалення кормової бази та адаптації тваринницької галузі до сучасних економічних і ресурсних обмежень. Динаміку поголів'я сільськогосподарських тварин і птиці в Україні у 2019-2025 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин і птиці як індикатор ресурсного забезпечення аграрних підприємств у 2019-2025 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Кількість сільськогосподарських тварин у господарствах усіх категорій, тис. голів								
Велика рогата худоба	3333	3092	2874	2644	2307	2156	2002	60,1
у т. ч. корови	1919	1789	1673	1544	1353	1263	1155	60,2
Свині	6025	5727	5876	5609	4948	5094	4521	75,0
Вівці та кози	1269	1205	1140	1094	941	906	843	66,4
Птиця свійська всіх видів	210789	220486	200652	202243	180458	184710	187596	89,0
Кількість сільськогосподарських тварин на підприємствах, тис. голів								
Велика рогата худоба	1138	1050	1008	1003	942	920	932	81,9
у т. ч. корови	468	439	424	425	394	382	386	82,5
Свині	3396	3300	3630	3577	3145	3367	2935	86,4
Вівці та кози	187	169	151	169	141	130	123	65,8
Птиця свійська всіх видів	118810	127773	109737	113479	101820	106172	110110	92,7
Частка сільськогосподарських підприємств, що утримують поголів'я, %								
Велика рогата худоба	34,1	33,9	35,1	38,0	40,8	42,7	46,6	12,5 в.п.
у т. ч. корови	24,4	24,5	25,3	27,5	29,1	30,3	33,4	9,0 в.п.
Свині	56,4	57,6	61,8	63,8	63,5	66,1	64,9	8,5 в.п.
Вівці та кози	14,7	14,0	13,3	15,4	15,0	14,3	14,6	-0,1 в.п.
Птиця свійська всіх видів	56,4	58,0	54,7	56,1	56,4	57,5	58,7	2,3 в.п.

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2.3 свідчать, що у 2019-2025 рр. в Україні спостерігалося скорочення поголів'я більшості видів сільськогосподарських тварин у господарствах усіх категорій. Найбільш помітне зменшення характерне для великої рогатої худоби, поголів'я якої скоротилося з 3333 тис. голів у 2019 р. до 2002 тис. голів у 2025 р., або до 60,1 % рівня базового року. Подібна тенденція простежується і щодо корів, чисельність яких зменшилася з 1919 тис. голів до 1155 тис. голів. Це свідчить про послаблення ресурсної бази тваринницької галузі та наявність структурних проблем у її розвитку.

Скорочення також спостерігалося за поголів'ям свиней, овець і кіз. Зокрема, чисельність свиней у господарствах усіх категорій зменшилася з 6025 тис. голів у 2019 р. до 4521 тис. голів у 2025 р., або до 75,0 % рівня 2019 р., а поголів'я овець і кіз – з 1269 тис. голів до 843 тис. голів, або до 66,4 %. Поголів'я птиці свійської всіх видів також знизилося, хоча менш суттєво: у 2025 р. воно становило 89,0 % до рівня 2019 р. Така динаміка відображає вплив виробничих, фінансових, ресурсних, логістичних і безпекових чинників на розвиток тваринництва.

На сільськогосподарських підприємствах також простежується зменшення поголів'я основних видів тварин і птиці, однак темпи скорочення за окремими позиціями є нижчими, ніж у господарствах усіх категорій. Так, поголів'я великої рогатої худоби на підприємствах у 2025 р. становило 81,9 % до рівня 2019 р., корів – 82,5 %, свиней – 86,4 %, птиці – 92,7 %. Це свідчить про відносно вищу здатність підприємницького сектору зберігати виробничий потенціал тваринництва порівняно з господарствами населення.

Окрему увагу варто звернути на зростання частки сільськогосподарських підприємств у загальному поголів'ї окремих видів тварин і птиці. Частка підприємств у поголів'ї великої рогатої худоби зросла з 34,1 % у 2019 р. до 46,6 % у 2025 р., у тому числі корів – з 24,4 % до 33,4 %, свиней – з 56,4 % до 64,9 %, птиці – з 56,4 % до 58,7 %. Це свідчить про поступову концентрацію тваринницького виробництва у сільськогосподарських підприємствах, незважаючи на загальне скорочення поголів'я.

Отже, динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин і птиці у 2019–2025 рр. підтверджує наявність суттєвих структурних змін у тваринницькій галузі. Скорочення поголів'я більшості видів тварин свідчить про посилення виробничих, фінансових і ресурсних ризиків, тоді як зростання частки підприємств у загальному поголів'ї вказує на підвищення ролі організованого аграрного бізнесу. Це обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати специфіку тваринницького виробництва, ресурсне забезпечення, виробничу спеціалізацію та здатність підприємств реагувати на зміни господарського середовища.

Важливим індикатором економічних умов функціонування аграрних підприємств є динаміка середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції. Цей показник відображає зміну ринкової кон'юнктури, рівень попиту на окремі види продукції, вплив інфляційних процесів, логістичних обмежень і загальної нестабільності господарського середовища. Для аграрних підприємств цінова динаміка має важливе значення, оскільки безпосередньо впливає на обсяги доходів, фінансову результативність, інвестиційну спроможність і можливості подальшого розвитку.

Зміна середніх цін реалізації має неоднозначний вплив на діяльність аграрних підприємств. З одного боку, підвищення цін може сприяти зростанню виручки, поліпшенню фінансових результатів і розширенню можливостей для відтворення виробничого потенціалу. З іншого боку, цінове зростання не завжди забезпечує пропорційне підвищення прибутковості, оскільки часто супроводжується збільшенням вартості матеріально-технічних ресурсів, енергоносіїв, добрив, кормів, транспортних послуг і оплати праці.

Крім того, істотне значення має нерівномірність цінових змін за окремими видами сільськогосподарської продукції. Вона впливає на структуру доходів підприємств, рівень рентабельності різних напрямів діяльності та вибір виробничої спеціалізації. Значні коливання цін посилюють ризик нестабільності грошових потоків, ускладнюють планування обсягів виробництва й інвестицій

та потребують оперативного коригування управлінських рішень. У цьому контексті аналіз середніх цін реалізації є важливою складовою оцінювання здатності аграрних підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища й підтримувати фінансово-економічну стійкість.

Динаміку середніх цін на продукцію сільського господарства, реалізовану підприємствами, у 2019-2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка середніх цін на продукцію сільського господарства, реалізовану підприємствами, у 2019-2025 рр.*, грн/т

Вид продукції	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025 р. до 2019 р., %**
Культури зернові та зернобобові	3868	4794	6296	6400	5676	6433	6800	175,8
пшениця	4077	5018	6434	6098	5343	6592	6950	170,5
кукурудза на зерно	3685	4669	6246	6556	5869	6296	6650	180,5
ячмінь	3933	4353	5863	5633	5201	5920	6250	158,9
Насіння культур олійних	8321	10853	16419	15015	13073	16977	18100	217,5
боби сої	8148	10720	15484	14870	14651	16105	17200	211,1
насіння ріпаку й кользи	9577	10927	16147	15970	12799	18373	19500	203,6
насіння соняшнику	8021	10860	16656	14671	12502	16805	18000	224,4
Буряк цукровий фабричний	754	872	1164	1572	1635	1424	1550	205,6
Картопля	5475	5103	4993	4520	5617	10464	11000	200,9
Культури овочеві	4497	4437	4680	14025	11593	10476	11200	249,1
Культури плодові та ягідні	6494	9140	8177	8126	12532	18908	19800	304,9
Тварини сільськогосподарські (живі)	32680	32491	37381	45677	53187	52112	55500	169,8
велика рогата худоба	29072	32789	40750	37953	46098	55060	58500	201,2
свині	37266	37367	37666	48011	62446	49435	52500	140,9
птиця свійська	29651	27570	35927	45180	43867	54354	57000	192,2
Молоко	8198	8840	10301	10969	12234	15916	17200	209,8
Яйця птиці, грн/1000 шт.	1206	1259	1877	2328	3047	2444	2700	223,9

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків. Середні ціни реалізації наведено у фактичних цінах відповідних років.

Дані табл. 2.4 свідчать про зростання середніх цін реалізації майже за всіма видами продукції сільського господарства у 2019-2025 рр. Найбільш помітне підвищення цін спостерігалося за плодовими та ягідними культурами, овочевими культурами, насінням соняшнику, яйцями птиці, насінням олійних культур, молоком, буряком цукровим фабричним і картоплею. Така динаміка відображає загальне підвищення вартості аграрної продукції, зростання виробничих витрат, зміну ринкової кон'юнктури та вплив інфляційних процесів.

За зерновими та зернобобовими культурами середня ціна реалізації зросла з 3868 грн/т у 2019 р. до 6800 грн/т у 2025 р., або до 175,8 % рівня базового року. Водночас за окремими зерновими культурами динаміка була неоднорідною. Зокрема, ціни на пшеницю, кукурудзу на зерно та ячмінь у 2025 р. перевищували рівень 2019 р., однак упродовж періоду спостерігалися коливання, що свідчить про залежність цієї групи продукції від кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків, логістичних можливостей та експортних обмежень.

Найбільш істотне зростання цін характерне для продукції олійних культур. Так, середня ціна насіння культур олійних у 2025 р. становила 217,5 % до рівня 2019 р., насіння соняшнику – 224,4 %, бобів сої – 211,1 %, насіння ріпаку й кользи – 203,6 %. Це свідчить про збереження високої ринкової значущості олійних культур для аграрних підприємств та їх вагомий вплив на формування доходів підприємницького сектору.

Суттєве зростання цін також спостерігалося за продукцією тваринництва. Зокрема, середня ціна реалізації молока у 2025 р. становила 209,8 % до рівня 2019 р., живої великої рогатої худоби – 201,2 %, птиці свійської – 192,2 %, яєць птиці – 223,9 %. Це свідчить про підвищення вартості продукції тваринницької галузі, що може бути пов'язано зі зростанням витрат на корми, енергоресурси, логістику, ветеринарне забезпечення та утримання поголів'я.

Отже, динаміка середніх цін на сільськогосподарську продукцію у 2019–2025 рр. підтверджує посилення впливу цінових чинників на розвиток аграрних підприємств. Зростання цін, з одного боку, створює передумови для збільшення доходів підприємств, а з іншого – відображає підвищення витратності

виробництва та нестабільність ринкового середовища. Це обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати цінові коливання, ринкові ризики, зміну структури попиту та потребу в гнучкому коригуванні виробничої, збутової й фінансової політики підприємств.

2.2. Фінансово-економічні передумови формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Сучасний розвиток аграрних підприємств України відбувається в умовах суттєвих структурних, економічних та управлінських змін. Аграрний сектор залишається однією з ключових складових національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення, експортний потенціал та формування доходів значної частини суб'єктів господарювання [24-25]. Водночас функціонування аграрних підприємств ускладнюється впливом ризиків і невизначеності, що пов'язані з коливанням цін, змінами кон'юнктури ринку, логістичними обмеженнями, природно-кліматичними чинниками, фінансовими труднощами та трансформацією умов ведення господарської діяльності.

За таких умов особливого значення набуває оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств, оскільки саме воно дає змогу визначити основні тенденції їх функціонування, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати необхідність формування механізму адаптивного управління. Аналіз кількісних і структурних змін у складі підприємств аграрного сектору дозволяє встановити, які групи суб'єктів господарювання є найбільш поширеними, а також які з них мають вищу чутливість до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

У межах дослідження статистичний аналіз здійснено на основі даних щодо діючих сільськогосподарських підприємств як основної складової аграрного підприємництва. Такий підхід є доцільним, оскільки саме сільськогосподарські підприємства безпосередньо забезпечують виробничу основу аграрного сектору та найбільшою мірою відчувають вплив ризиків, пов'язаних із ресурсним

забезпеченням, ринковими умовами, природно-кліматичними змінами та фінансовою нестабільністю.

Для оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств доцільно проаналізувати динаміку кількості діючих сільськогосподарських підприємств за їх розміром (рис. 2.2). Такий аналіз дає змогу визначити структурні зміни у підприємницькому середовищі аграрного сектору та виявити групи підприємств, які є найбільш чутливими до впливу ризиків і невизначеності.

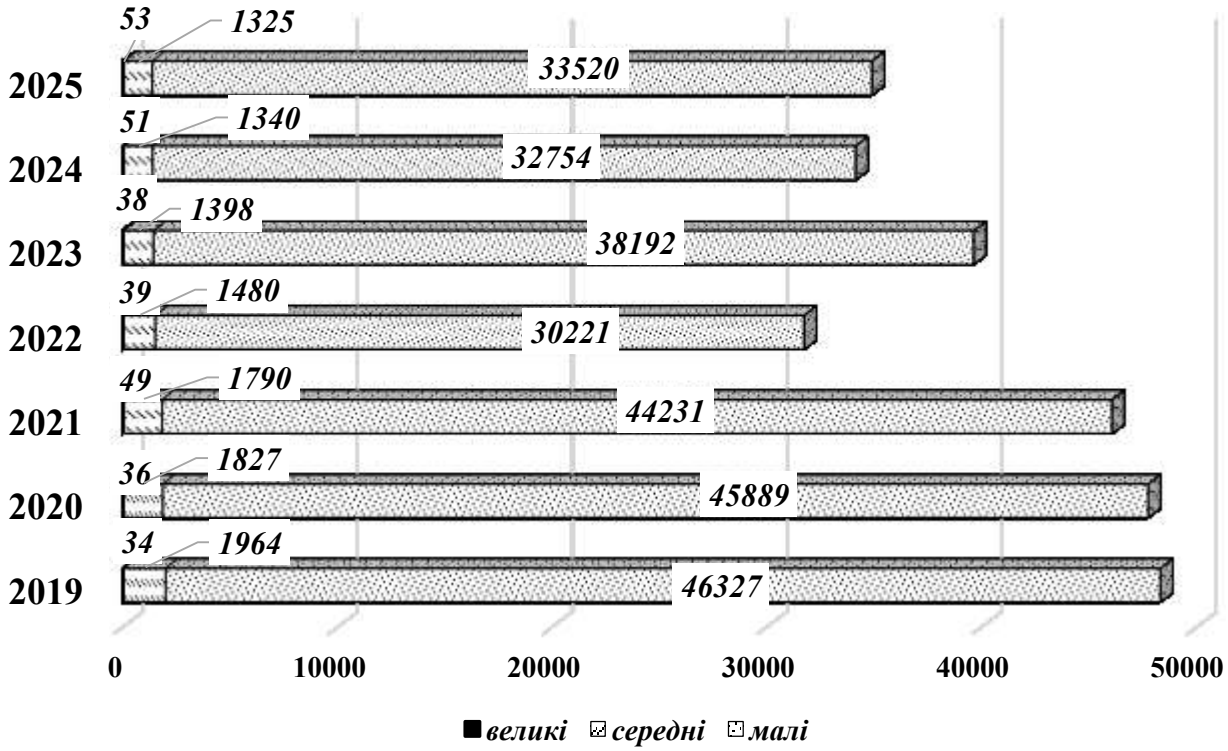


Рис. 2.2. Кількісні зміни у складі сільськогосподарських підприємств України за розміром у 2019-2025 рр., од.

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Для більш повного розуміння структурних змін доцільно доповнити кількісний аналіз оцінюванням частки великих, середніх і малих підприємств у загальній кількості діючих сільськогосподарських підприємств (рис. 2.3).

Наведені на рис. 2.3 дані свідчать про стійке домінування малих підприємств у структурі діючих сільськогосподарських підприємств України. Упродовж 2019-2025 рр. їх частка не опускалася нижче 95 %, що підтверджує

провідну роль малого підприємництва у функціонуванні аграрного сектору. Найнижче значення частки малих підприємств спостерігалося у 2022 р. – 95,21 %, тоді як найвище – у 2023 р., коли цей показник становив 96,38 %. У 2024-2025 рр. частка малих підприємств залишалася стабільно високою – відповідно 95,93 % та 96,05 %.

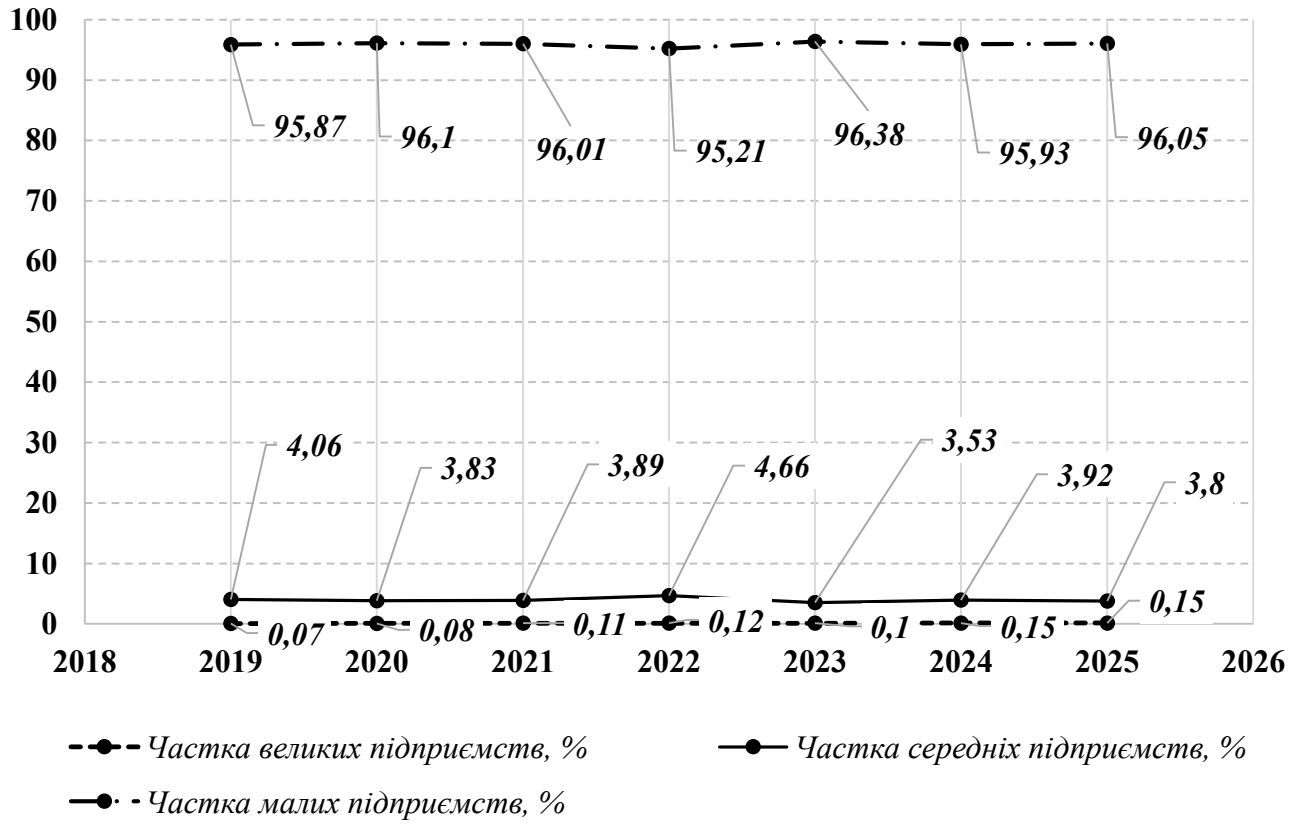


Рис. 2.3. Структурне співвідношення великих, середніх і малих сільськогосподарських підприємств України у 2019-2025 рр., %

Джерело: розраховано та представлено автором на основі даних Державної служби статистики України.

Частка середніх підприємств у загальній структурі є значно меншою та протягом аналізованого періоду коливалася в межах 3,53-4,66 %. Найвищий показник було зафіксовано у 2022 р. – 4,66 %, що може свідчити не стільки про суттєве зростання ролі середніх підприємств, скільки про зміну загальної кількості суб'єктів господарювання та скорочення чисельності малих підприємств у цей період. У 2023 р. частка середніх підприємств знизилася до 3,53 %, а у 2024-2025 рр. стабілізувалася на рівні близько 3,8-3,9 %.

Частка великих підприємств у структурі діючих сільськогосподарських підприємств залишається мінімальною. У 2019 р. вона становила лише 0,07 %, а

у 2024-2025 рр. зросла до 0,15 %. Незважаючи на певне збільшення, великі підприємства й надалі займають незначну частку в загальній кількості суб'єктів аграрного підприємництва. Водночас їхній економічний вплив може бути значно більшим, ніж кількісна частка, оскільки великі підприємства зазвичай мають вищий рівень ресурсного забезпечення, доступ до фінансування, технологій, ринків збуту та управлінських інструментів.

Отже, структура сільськогосподарських підприємств України характеризується високою концентрацією малих суб'єктів господарювання за кількісною ознакою. Це має важливе значення для формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, оскільки малі підприємства, з одного боку, є більш гнучкими у прийнятті рішень, а з іншого – мають нижчий рівень фінансової стійкості, обмежені інвестиційні можливості та вищу залежність від зовнішніх ризиків.

У контексті ризиків та невизначеності така структура аграрного сектору зумовлює потребу в диференційованому підході до управління розвитком підприємств. Для малих підприємств особливо важливими є інструменти фінансової підтримки, кооперації, доступу до ринків, цифрових сервісів, страхування та адаптації до природно-кліматичних ризиків [84; 114]. Для середніх підприємств актуальними є питання масштабування діяльності, підвищення ефективності ресурсного використання та зміцнення конкурентних позицій. Для великих підприємств пріоритетного значення набувають стратегічне планування, інвестиційна активність, диверсифікація виробництва, логістична стійкість і управління складними ризиками.

Таким чином, результати структурного аналізу підтверджують необхідність формування механізму адаптивного управління, який має враховувати неоднорідність аграрних підприємств за розміром, рівнем ресурсного забезпечення, управлінськими можливостями та стійкістю до ризиків. Саме така диференціація дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити більш стабільний розвиток аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності.

Разом із кількісною структурою підприємств важливе значення має аналіз трудового потенціалу аграрного сектору. Чисельність найманих працівників відображає не лише масштаби діяльності сільськогосподарських підприємств, а й їхню здатність забезпечувати виробничі процеси, реалізовувати управлінські рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах ризиків та невизначеності кадрове забезпечення стає одним із ключових чинників стійкості й розвитку аграрних підприємств.

Динаміку чисельності найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах України за розміром у 2019-2025 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зміни чисельності найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах України за розміром у 2019-2025 рр.*, тис. осіб

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Усього	**535**	**506**	**503**	**435**	**407**	**428**	**436**	81,5
Великі	43	39	43	34	67	69	70	162,8
Середні	301	277	263	232	180	200	205	68,1
Малі	191	190	197	169	160	160	161	84,3
з них мікро	69	71	74	59	58	60	61	88,4

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2.5 свідчать про скорочення загальної чисельності найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах України. Якщо у 2019 р. їх кількість становила 535 тис. осіб, то у 2025 р. – 436 тис. осіб, або 81,5 % до рівня 2019 р. Це означає зменшення чисельності найманих працівників на 99 тис. осіб, що відображає негативний вплив економічної нестабільності, воєнних ризиків, міграційних процесів, зміни структури зайнятості та трансформації виробничих процесів в аграрному секторі.

Найбільше скорочення спостерігається у середніх підприємствах: чисельність найманих працівників зменшилася з 301 тис. осіб у 2019 р. до 205 тис. осіб у 2025 р., тобто до 68,1 % від рівня базового року. Це свідчить про послаблення кадрового потенціалу середніх сільськогосподарських підприємств,

які в умовах ризиків та невизначеності можуть бути особливо чутливими до зростання витрат, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, логістичних проблем і нестабільності ринкового середовища. У малих підприємствах чисельність найманих працівників також скоротилася – зі 191 тис. осіб у 2019 р. до 161 тис. осіб у 2025 р., або до 84,3 % від рівня 2019 р. Водночас чисельність працівників у мікропідприємствах зменшилася менш суттєво – з 69 тис. осіб до 61 тис. осіб, що становить 88,4 % до рівня 2019 р. Це може свідчити про відносну гнучкість найменших суб'єктів господарювання, однак водночас вказує на їхню обмежену спроможність до розширення зайнятості.

На відміну від середніх і малих підприємств, у великих сільськогосподарських підприємствах чисельність найманих працівників зросла з 43 тис. осіб у 2019 р. до 70 тис. осіб у 2025 р., тобто до 162,8 % від рівня 2019 р. Таке зростання може свідчити про посилення ролі великих підприємств у концентрації трудових ресурсів, що пов'язано з їх вищою фінансовою стійкістю, ширшими можливостями залучення працівників, кращим доступом до технологій, логістичної інфраструктури та організаційно-управлінських ресурсів. Для більш повного розуміння змін у трудовому потенціалі аграрного сектору доцільно проаналізувати не лише абсолютну чисельність найманих працівників, а й їх структурний розподіл між великими, середніми та малими сільськогосподарськими підприємствами (рис. 2.4).

Аналіз структури найманих працівників свідчить про зміну ролі різних груп сільськогосподарських підприємств у забезпеченні зайнятості. Частка працівників великих підприємств зросла з 8,0 % у 2019 р. до 16,1 % у 2025 р., що підтверджує посилення кадрової концентрації у великих суб'єктах господарювання. Натомість частка працівників середніх підприємств зменшилася з 56,3 % до 47,0 %, що свідчить про поступове скорочення їхньої ролі у структурі зайнятості аграрного сектору. Частка працівників малих підприємств у 2019-2025 рр. залишалася відносно стабільною і коливалася в межах 35,7-39,3 %. У 2025 р. вона становила 36,9 %. Частка працівників

мікропідприємств, які входять до складу малих, перебувала на рівні близько 13-15 %, що свідчить про їхню помітну, але обмежену роль у формуванні зайнятості.

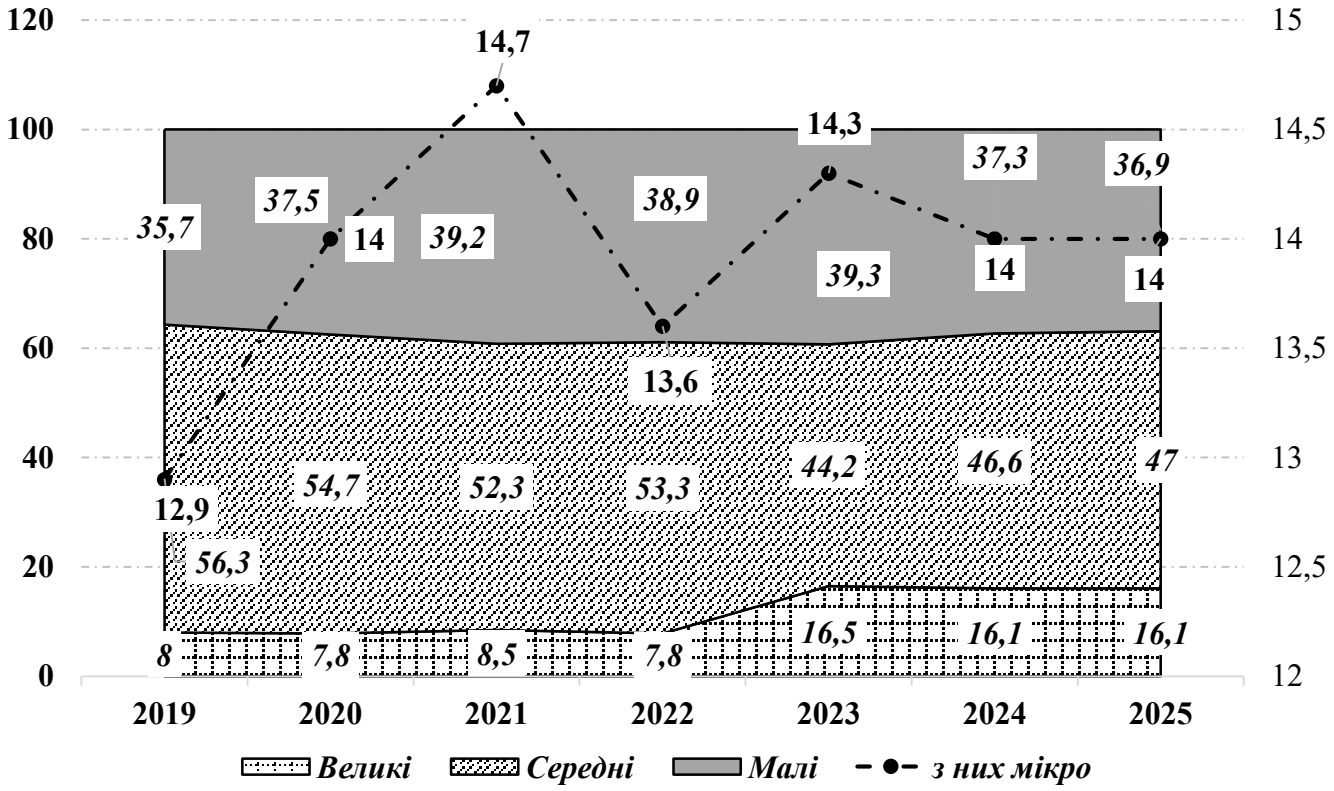


Рис. 2.4. Структура найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах України за розміром у 2019-2025 рр., %

Джерело: розраховано та представлено автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Отже, кадрова структура сільськогосподарських підприємств України характеризується зменшенням загальної чисельності найманих працівників і водночас зростанням питомої ваги великих підприємств у структурі зайнятості. Це підтверджує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати не лише розмір підприємств, а й їх кадровий потенціал, здатність утримувати працівників, забезпечувати ефективну організацію праці та реагувати на трудові ризики в умовах невизначеності.

Важливим показником оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств є обсяг реалізованої продукції, оскільки він відображає результативність виробничо-господарської діяльності, ринкову активність

підприємств та їх здатність забезпечувати фінансову стійкість. В умовах ризиків та невизначеності динаміка реалізації продукції набуває особливого значення, адже дає змогу оцінити, наскільки різні за розміром підприємства здатні адаптуватися до змін ринкового середовища, логістичних обмежень, коливань цін і трансформації умов господарювання.

Зміни обсягів реалізованої продукції сільськогосподарськими підприємствами України за розміром у 2019-2025 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зміни обсягів реалізованої продукції сільськогосподарськими підприємствами України за розміром у 2019-2025 рр.*, млрд грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Усього	**556**	**605**	**919**	**680**	**780**	**880**	**960**	172,7
Великі	74	78	115	112	151	202	225	304,1
Середні	276	289	474	311	337	396	430	155,8
Малі	206	238	329	258	292	281	305	148,1
з них мікро	65	77	103	77	92	97	108	166,2

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2.6 свідчать про зростання обсягів реалізованої продукції сільськогосподарськими підприємствами України у 2019-2025 рр. Загальний обсяг реалізації збільшився з 556 млрд грн у 2019 р. до 960 млрд грн у 2025 р., тобто становив 172,7 % до рівня базового року. Водночас динаміка була нерівномірною: після суттєвого зростання у 2021 р. до 919 млрд грн у 2022 р. спостерігалося зниження до 680 млрд грн, що може бути пов’язано з посиленням ризиків, порушенням логістичних зв’язків, зростанням виробничих витрат та загальною нестабільністю умов господарювання.

Найбільш інтенсивне зростання обсягів реалізованої продукції характерне для великих підприємств. У 2019 р. їх обсяг реалізації становив 74 млрд грн, а у 2025 р. – 225 млрд грн, або 304,1 % до рівня 2019 р. Це свідчить про посилення ролі великих підприємств у формуванні товарної продукції аграрного сектору,

що може бути зумовлено їх вищою ресурсною забезпеченістю, доступом до фінансування, технологій, логістичної інфраструктури та зовнішніх ринків.

Середні підприємства також демонструють зростання обсягів реалізації, однак менш динамічне. У 2025 р. показник становив 430 млрд грн проти 276 млрд грн у 2019 р., тобто 155,8 % до рівня базового року. Це вказує на збереження вагомої ролі середніх підприємств у виробничій структурі аграрного сектору, хоча їхня адаптаційна спроможність є нижчою порівняно з великими підприємствами.

Малі підприємства збільшили обсяги реалізованої продукції з 206 млрд грн у 2019 р. до 305 млрд грн у 2025 р., що становить 148,1 % до рівня 2019 р. При цьому мікропідприємства також продемонстрували зростання – з 65 млрд грн до 108 млрд грн, або 166,2 %. Це свідчить про збереження їх ролі в аграрному секторі, однак такі підприємства залишаються більш чутливими до фінансових, ринкових, логістичних і природно-кліматичних ризиків.

Отже, аналіз обсягів реалізованої продукції підтверджує неоднорідність розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від їх розміру. Великі підприємства демонструють вищу здатність до нарощування обсягів реалізації, тоді як середні, малі та мікропідприємства потребують більш гнучких управлінських підходів. Це посилює необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати масштаби діяльності, ресурсні можливості, ринкову позицію та рівень стійкості підприємств до ризиків і невизначеності.

Для більш повного оцінювання змін у результативності діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно проаналізувати не лише абсолютні обсяги реалізованої продукції, а й їх структурний розподіл між великими, середніми та малими підприємствами. Такий підхід дає змогу визначити, які групи підприємств формують найбільшу частку реалізованої продукції та як змінюється їх роль у загальній структурі аграрного виробництва в умовах ризиків і невизначеності (рис. 2.5).

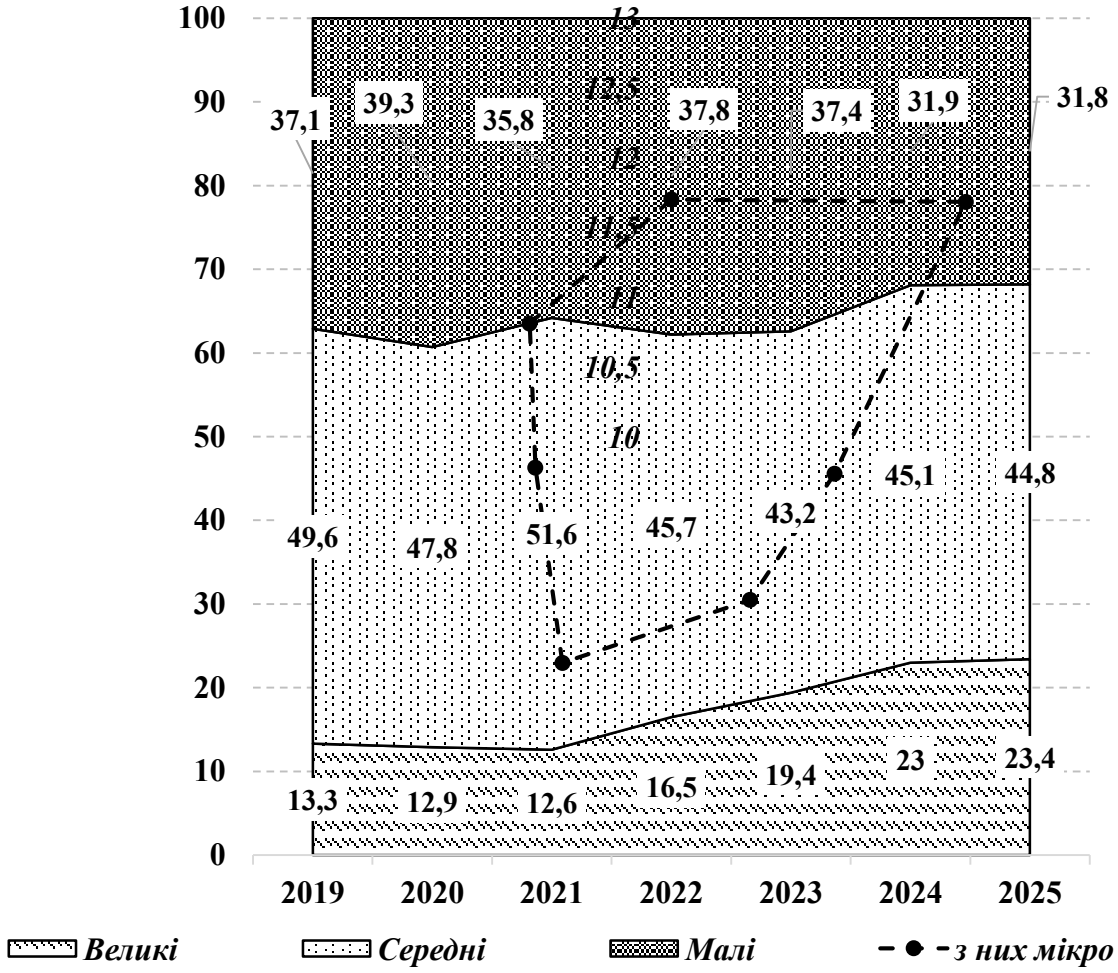


Рис. 2.5. Структура обсягів реалізованої продукції сільськогосподарських підприємств України за розміром у 2019-2025 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані рис. 2.5 свідчать, що найбільша частка в обсягах реалізованої продукції протягом 2019-2025 рр. припадає на середні сільськогосподарські підприємства. У 2019 р. їх частка становила 49,6 %, у 2021 р. зросла до 51,6 %, однак у 2025 р. знизилася до 44,8 %. Це свідчить про збереження вагомої ролі середніх підприємств у формуванні товарної продукції аграрного сектору, але водночас вказує на поступове послаблення їх позицій.

Частка великих підприємств має чітку тенденцію до зростання. Якщо у 2019 р. вона становила 13,3 %, то у 2025 р. збільшилася до 23,4 %. Така динаміка свідчить про посилення концентрації обсягів реалізації у великих підприємствах, що може бути пов’язано з їх ширшими фінансовими, виробничими, логістичними та управлінськими можливостями.

Частка малих підприємств, навпаки, скоротилася з 37,1 % у 2019 р. до 31,8 % у 2025 р. Попри те, що малі підприємства кількісно домінують у структурі сільськогосподарських підприємств, їх внесок в обсяги реалізованої продукції є значно нижчим порівняно із середніми підприємствами. Це підтверджує наявність диспропорції між кількісною перевагою малих підприємств і їх економічною результативністю.

Мікропідприємства, які входять до складу малих підприємств, формують відносно стабільну частку реалізованої продукції – близько 11-12 % упродовж усього аналізованого періоду. Це свідчить про їх сталість у загальній структурі реалізації, однак також вказує на обмежені можливості масштабування діяльності.

Таким чином, структурний аналіз обсягів реалізованої продукції підтверджує посилення ролі великих підприємств і поступове зменшення частки малих підприємств у формуванні результатів аграрного виробництва. Для формування механізму адаптивного управління це означає необхідність урахування різної управлінської спроможності підприємств: великі підприємства потребують інструментів стратегічного розвитку й управління складними ризиками, середні – підтримки масштабування та підвищення ефективності, а малі й мікропідприємства – механізмів фінансової, організаційної та ринкової адаптації.

Після аналізу обсягів реалізованої продукції доцільно перейти до оцінювання інвестиційної активності сільськогосподарських підприємств, оскільки саме капітальні інвестиції формують ресурсну основу їх подальшого розвитку. В умовах ризиків та невизначеності інвестиційна спроможність підприємств є важливим показником їх адаптивності, фінансової стійкості та здатності оновлювати виробничий потенціал. Обсяги капітальних інвестицій, вкладених сільськогосподарськими підприємствами України за розміром у 2019-2025 рр., наведено в табл. 2.7. Дані табл. 2.7 свідчать про загальне зростання обсягів капітальних інвестицій у сільськогосподарських підприємствах України.

Таблиця 2.7

Зміни обсягів капітальних інвестицій, вкладених сільськогосподарськими підприємствами України за розміром у 2019-2025 рр.*, млрд грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Усього	**60**	**51**	**70**	**51**	**65**	**82**	**88**	146,7
Великі	11	7	11	9	15	18	20	181,8
Середні	30	28	36	26	31	41	44	146,7
Малі	19	16	23	17	19	23	24	126,3
з них мікро	3	1	2	3	3	4	4	133,3

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

У 2019 р. загальний обсяг інвестицій становив 60 млрд грн, тоді як у 2025 р. – 88 млрд грн, або 146,7 % до рівня базового року. Водночас динаміка інвестицій була нерівномірною: після зниження у 2020 р. до 51 млрд грн і зростання у 2021 р. до 70 млрд грн у 2022 р. знову відбулося скорочення до 51 млрд грн. Це може свідчити про високу чутливість інвестиційної активності аграрних підприємств до кризових явищ, фінансових обмежень, воєнних ризиків і загальної нестабільності господарського середовища.

Найбільш інтенсивне зростання капітальних інвестицій спостерігається у великих підприємствах. Їх обсяг збільшився з 11 млрд грн у 2019 р. до 20 млрд грн у 2025 р., що становить 181,8 % до рівня 2019 р. Це свідчить про вищу інвестиційну спроможність великих сільськогосподарських підприємств, які мають кращий доступ до фінансових ресурсів, кредитування, технічного оновлення, інноваційних рішень та інфраструктурних можливостей.

Середні підприємства зберігають значну роль в інвестиційній активності аграрного сектору. Обсяг їх капітальних інвестицій зріс із 30 млрд грн у 2019 р. до 44 млрд грн у 2025 р., або до 146,7 % від рівня базового року. Це свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності середніх підприємств після спаду 2022 р., однак їх розвиток залишається залежним від доступності

фінансування, ринкової стабільності та здатності адаптуватися до зміни умов господарювання.

Малі підприємства також демонструють зростання капітальних інвестицій – з 19 млрд грн у 2019 р. до 24 млрд грн у 2025 р., що становить 126,3 % до рівня 2019 р. Проте темпи зростання є нижчими порівняно з великими та середніми підприємствами. Це підтверджує обмеженість інвестиційних можливостей малих суб'єктів господарювання, їх вищу залежність від власних ресурсів і більшу чутливість до фінансових, ринкових та природно-кліматичних ризиків. Мікропідприємства збільшили капітальні інвестиції з 3 млрд грн до 4 млрд грн, або до 133,3 % рівня 2019 р., що свідчить про певне збереження інвестиційної активності, але в межах обмежених масштабів діяльності.

Отже, аналіз обсягів капітальних інвестицій підтверджує нерівномірність інвестиційної спроможності сільськогосподарських підприємств різних розмірів. Великі підприємства мають вищу здатність до нарощування інвестицій, тоді як малі й мікропідприємства потребують більш доступних фінансових інструментів, підтримки оновлення матеріально-технічної бази та управлінських рішень, орієнтованих на зниження інвестиційних ризиків.

Для визначення спрямованості інвестиційної діяльності аграрних підприємств доцільно проаналізувати структурні зміни їх інвестиційних пріоритетів за основними напрямами капіталовкладень (табл. 2.8). Такий аналіз дає змогу встановити, які види активів є пріоритетними для підприємств, а також оцінити, наскільки інвестиційна структура відповідає потребам адаптивного управління розвитком в умовах ризиків та невизначеності. Наведені дані свідчать, що у структурі капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств України протягом 2019-2025 рр. домінують вкладення у матеріальні активи. Їх частка стабільно перевищує 97 %, що підтверджує переважну орієнтацію підприємств на оновлення виробничої, технічної та матеріально-ресурсної бази. Така структура інвестування є закономірною для аграрного сектору, оскільки результативність діяльності значною мірою залежить від стану

техніки, обладнання, виробничих приміщень, земельних ресурсів та інших матеріальних елементів виробництва.

Таблиця 2.8

Структурні зміни інвестиційних пріоритетів сільськогосподарських підприємств України у 2019-2025 рр., %

Напрям капіталовкладень	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Капітальні інвестиції у матеріальні активи	97,8	98,1	97,7	97,2	97,5	97,8	97,6
у тому числі: - у землю	0,5	0,6	0,5	1,2	1,5	1,7	1,8
- в існуючі будівлі та споруди	1,4	1,5	1,6	0,9	0,8	1,0	1,1
- у будівництво та перебудову споруд	20,1	19,8	21,0	18,2	18,7	19,1	19,4
- у машини та обладнання	64,2	63,8	64,0	65,1	65,8	66,0	66,3
- інші матеріальні активи	11,6	12,4	10,6	11,8	10,7	10,0	9,0
Капітальні інвестиції у нематеріальні активи	2,2	1,9	2,3	2,8	2,5	2,2	2,4
Усього	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Найбільшу питому вагу займають інвестиції у машини та обладнання. Їх частка зросла з 64,2 % у 2019 р. до 66,3 % у 2025 р. Це свідчить про посилення техніко-технологічної спрямованості інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. В умовах ризиків та невизначеності оновлення машинно-тракторного парку, обладнання, технічних засобів виробництва та цифровізованих рішень стає важливою передумовою підвищення продуктивності, зниження виробничих втрат і забезпечення адаптивності підприємств.

Частка інвестицій у будівництво та перебудову споруд у 2019-2025 рр. коливалася в межах 18,2-21,0 %. Це свідчить про збереження значення інфраструктурного напряму інвестування, хоча його роль є меншою порівняно з вкладеннями у машини та обладнання. Інвестиції у землю та існуючі будівлі мають незначну частку, однак їх наявність відображає потребу підприємств у зміцненні ресурсної бази.

Частка капітальних інвестицій у нематеріальні активи залишається низькою і протягом 2019-2025 рр. становить близько 2-3 %. Це може свідчити про недостатню увагу підприємств до інвестування в програмне забезпечення, цифрові технології, інтелектуальні рішення, управлінські системи та інші нематеріальні ресурси. У контексті формування механізму адаптивного управління така ситуація є проблемною, оскільки саме нематеріальні активи дедалі більше визначають здатність підприємств швидко реагувати на ризики, аналізувати інформацію, прогнозувати зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, структурні зміни інвестиційних пріоритетів сільськогосподарських підприємств України свідчать про домінування матеріально-технічної спрямованості капіталовкладень. Водночас низька частка нематеріальних активів вказує на потребу посилення інвестицій у цифрові, інформаційні, аналітичні та управлінські інструменти [77; 81]. Саме такі напрями інвестування мають стати важливою складовою механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності.

Важливим індикатором адаптаційної спроможності аграрних підприємств є їх фінансова результативність. Вона відображає здатність підприємств не лише забезпечувати прибуткову діяльність, а й акумулювати ресурси для подальшого розвитку, інвестування, оновлення виробничої бази та протидії ризикам. В умовах нестабільності зовнішнього середовища саме фінансові результати дають змогу оцінити, наскільки підприємства різного розміру здатні зберігати економічну стійкість, адаптуватися до кризових явищ і формувати резерви для подальшого розвитку.

З огляду на це доцільно оцінити зміни фінансових результатів до оподаткування та частки підприємств із позитивним фінансовим результатом за розміром підприємств. Для аналізу обрано 2019, 2022 та 2025 рр., що дає змогу порівняти базовий довоєнний стан, кризовий період загострення ризиків та поточний розрахунковий стан розвитку сільськогосподарських підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміни фінансової результативності сільськогосподарських підприємств України за розміром у 2019, 2022 та 2025 рр.*

Група підприємств	Фінансовий результат до оподаткування, млрд грн			2025 р. до 2019 р., %	Частка підприємств із позитивним фінансовим результатом, %			Відхилення 2025 р. від 2019 р., в.п.
	2019	2022	2025		2019	2022	2025	
Усього	**94,0**	**87,3**	**185,0**	**196,8**	**83,1**	**78,5**	**84,5**	1,4
Великі	5,1	18,3	36,0	705,9	79,4	84,6	91,0	11,6
Середні	69,0	40,5	75,0	108,7	81,5	80,5	89,0	7,5
Малі	20,0	28,4	74,0	370,0	83,2	78,4	84,0	0,8
з них мікро	5,9	6,6	26,0	440,7	83,5	77,8	83,4	-0,1

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2.9 свідчать про загальне покращення фінансової результативності сільськогосподарських підприємств України у 2025 р. порівняно з 2019 р. Загальний фінансовий результат до оподаткування зріс із 94,0 млрд грн у 2019 р. до 185,0 млрд грн у 2025 р., тобто майже удвічі. Водночас у 2022 р. цей показник становив 87,3 млрд грн, що відображає погіршення фінансової результативності в умовах посилення ризиків, порушення логістичних зв'язків, зростання виробничих витрат та загальної невизначеності господарського середовища.

Найбільш суттєве зростання фінансового результату спостерігається у великих підприємствах: з 5,1 млрд грн у 2019 р. до 36,0 млрд грн у 2025 р., або до 705,9 % від рівня базового року. Це свідчить про значне посилення фінансової ролі великих підприємств, які мають вищу ресурсну забезпеченість, ширший доступ до фінансування, технологій, логістичних можливостей і ринків збуту. Крім того, частка великих підприємств із позитивним фінансовим результатом зросла з 79,4 % у 2019 р. до 91,0 % у 2025 р., що підтверджує їх вищу фінансову стійкість.

Середні підприємства також демонструють позитивну динаміку, однак менш виражену. Їх фінансовий результат до оподаткування збільшився з 69,0 млрд грн у 2019 р. до 75,0 млрд грн у 2025 р., що становить 108,7 % до рівня 2019

р. Водночас у 2022 р. показник зменшився до 40,5 млрд грн, що свідчить про високу чутливість середніх підприємств до кризових умов. Частка підприємств цієї групи з позитивним фінансовим результатом у 2025 р. становила 89,0 %, що на 7,5 в.п. більше порівняно з 2019 р.

У малих підприємствах фінансовий результат зріс із 20,0 млрд грн у 2019 р. до 74,0 млрд грн у 2025 р., або до 370,0 % від рівня базового року. Така динаміка свідчить про певне посилення їх фінансової результативності, однак частка малих підприємств із позитивним фінансовим результатом зросла лише на 0,8 в.п. – з 83,2 % до 84,0 %. Це означає, що попри збільшення загального фінансового результату, значна частина малих підприємств залишається вразливою до ризиків і має обмежені можливості для стабільного розвитку.

Мікропідприємства, які входять до складу малих підприємств, збільшили фінансовий результат із 5,9 млрд грн у 2019 р. до 26,0 млрд грн у 2025 р. Водночас частка мікропідприємств із позитивним фінансовим результатом практично не покращилася: у 2019 р. вона становила 83,5 %, а у 2025 р. – 83,4 %. Це свідчить про те, що мікропідприємства зберігають певну економічну активність, але їхня фінансова стійкість залишається обмеженою.

Отже, аналіз фінансової результативності підтверджує неоднорідність адаптаційної спроможності сільськогосподарських підприємств різного розміру. Великі підприємства демонструють найвищу здатність до відновлення та нарощування фінансового результату, тоді як середні, малі та мікропідприємства залишаються більш чутливими до ризиків і потребують гнучкіших управлінських рішень. Це посилює необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати фінансову стійкість, розмір підприємства, доступ до ресурсів і здатність підприємств своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Поряд із аналізом фінансової результативності сільськогосподарських підприємств за розміром доцільно врахувати також її регіональну диференціацію. Такий підхід дає змогу виявити територіальні відмінності у фінансовій стійкості аграрного сектору, а також оцінити вплив безпекових,

логістичних, природно-кліматичних і ринкових ризиків на діяльність підприємств у різних регіонах України.

Результати аналізу регіональної диференціації фінансових результатів підприємств сільського, лісового та рибного господарства України у 2019, 2022 та 2025 рр. наведено в Додатку Б (табл. Б.5).

Як свідчать дані Додатку Б (табл. Б.5), у 2025 р. найвищі фінансові результати до оподаткування демонстрували Хмельницька, Полтавська, Черкаська, Вінницька та Київська області. Це свідчить про відносно вищу фінансову стійкість аграрного бізнесу в цих регіонах, що може бути пов’язано з кращим ресурсним забезпеченням, розвиненішою виробничою базою, сприятливішими умовами збуту та вищою адаптаційною спроможністю підприємств. Водночас найнижчі позиції у 2025 р. займають Запорізька, Луганська, Донецька та Херсонська області. Зокрема, у Донецькій і Херсонській областях фінансові результати залишаються від’ємними, що відображає вплив воєнних ризиків, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрату частини ресурсного потенціалу й обмеження господарської активності.

Порівняння показників 2025 р. із 2019 р. підтверджує нерівномірність відновлення аграрного сектору в регіональному вимірі. Частина областей демонструє приріст фінансових результатів, зокрема Хмельницька, Черкаська, Одеська та Львівська області. Натомість у Тернопільській, Харківській, Запорізькій, Донецькій і Херсонській областях спостерігається суттєве погіршення показників, що свідчить про різний рівень вразливості регіональних аграрних систем до ризиків і невизначеності.

Отже, регіональна диференціація фінансових результатів підтверджує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств з урахуванням не лише розміру підприємств, а й територіальних особливостей їх функціонування. Такий механізм має передбачати гнучкі управлінські інструменти, здатні враховувати регіональні ризики, рівень ресурсного забезпечення, логістичну доступність, безпекову ситуацію та потенціал відновлення аграрного виробництва.

Для поглиблення аналізу фінансової результативності сільськогосподарських підприємств доцільно розглянути динаміку їх чистого прибутку за розміром господарств. Такий підхід дає змогу не лише оцінити загальні зміни прибутковості у 2019-2025 рр., а й визначити, які групи підприємств виявилися більш стійкими до ризиків і невизначеності, а які потребують посилення адаптивних управлінських механізмів. Відповідні дані наведено в табл. 2.10.

Наведені в табл. 2.10 дані свідчать, що динаміка чистого прибутку сільськогосподарських підприємств України у 2019-2025 рр. характеризувалася суттєвою мінливістю. Найвищі значення спостерігалися у 2021 р., після чого у 2022-2023 рр. відбулося різке скорочення чистого прибутку, що було зумовлено посиленням ризиків, воєнними викликами, порушенням логістики та зростанням витрат. У 2024-2025 рр. простежується відновлення прибутковості, однак його інтенсивність є неоднаковою для різних груп підприємств.

Таблиця 2.10

Зміни чистого прибутку сільськогосподарських підприємств України за розміром у 2019-2025 рр.*, млрд грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Усього	**93,3**	**81,6**	**238,8**	**86,1**	**63,5**	**167,4**	**178,0**	190,8
Великі	5,0	8,7	48,3	18,2	14,8	32,1	34,0	680,0
Середні	68,5	40,3	102,4	39,7	23,7	67,5	72,0	105,1
Малі	19,8	32,6	88,1	28,2	25,0	67,8	72,0	363,6
з них мікро	5,8	10,7	25,1	6,5	7,9	24,2	25,0	431,0

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Найбільш динамічне зростання чистого прибутку демонструють великі та малі підприємства, тоді як середні підприємства характеризуються більш стриманою позитивною динамікою. Водночас для комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств важливо враховувати не лише абсолютні обсяги чистого прибутку, а й частку підприємств, які працювали з позитивним фінансовим результатом. Цей показник дозволяє оцінити поширеність прибутковості серед підприємств різного розміру та виявити рівень

їх чутливості до змін зовнішнього середовища. Динаміку частки прибуткових сільськогосподарських підприємств наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Частка прибуткових сільськогосподарських підприємств України за розміром у 2019-2025 рр.*, %

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2019 р., в.п.
Усього	**83,0**	**82,6**	**88,3**	**78,4**	**78,1**	**83,7**	**84,0**	1,0
Великі	79,4	75,0	91,8	84,6	79,5	90,4	90,5	11,1
Середні	81,5	83,9	92,9	80,5	76,6	88,7	88,4	6,9
Малі	83,1	82,6	88,0	78,3	78,2	83,5	83,6	0,5
з них мікро	83,4	82,3	87,1	77,7	78,0	82,7	83,1	-0,3

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2.11 засвідчують, що частка прибуткових підприємств у сільському господарстві у 2019-2025 рр. також була нестабільною. Після відносно високих показників 2021 р. у 2022-2023 рр. спостерігалося зниження частки прибуткових підприємств майже за всіма групами, що підтверджує погіршення умов господарювання та посилення впливу зовнішніх ризиків. У 2024-2025 рр. відбулося часткове відновлення прибутковості, найбільш помітне для великих і середніх підприємств. Водночас малі та мікропідприємства залишаються більш чутливими до змін зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність формування адаптивних механізмів управління їх розвитком.

Узагальнюючи результати аналізу табл. 2.10 і 2.11, можна зазначити, що фінансова результативність сільськогосподарських підприємств України у 2019-2025 рр. значною мірою залежала від масштабу їх діяльності, ресурсного потенціалу та здатності адаптуватися до кризових умов. Великі підприємства демонструють вищу стійкість і швидше відновлення після періоду спаду, тоді як малі та мікропідприємства потребують більш гнучких інструментів підтримки, управління ризиками, фінансового резервування та адаптивного планування.

Саме тому врахування відмінностей між групами підприємств є важливою передумовою формування ефективного механізму адаптивного управління їх розвитком.

Важливим показником оцінювання результативності функціонування підприємств аграрного сектору є додана вартість за витратами виробництва. Її аналіз дає змогу визначити внесок підприємств різного розміру у формування економічного результату, а також оцінити їх здатність підтримувати виробничу активність в умовах ризиків і невизначеності. Динаміку доданої вартості підприємств сільського, лісового та рибного господарства України за розміром у 2019-2025 рр. наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Зміни доданої вартості за витратами виробництва підприємств сільського, лісового та рибного господарства України за розміром у 2019-2025 рр.*, млрд грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Усього	**205**	**264**	**521**	**278**	**246**	**305**	**330**	161,0
Великі	10	37	54	28	41	60	65	650,0
Середні	116	121	288	113	91	127	136	117,2
Малі	80	106	179	137	115	118	129	161,3
з них мікро	29	36	63	44	41	41	45	155,2

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані табл. 2.12 свідчать, що у 2019-2025 рр. додана вартість за витратами виробництва підприємств сільського, лісового та рибного господарства України характеризувалася значною мінливістю. Найвище значення показника спостерігалося у 2021 р., коли загальний обсяг доданої вартості становив 521 млрд грн. У 2022-2023 рр. відбулося скорочення показника, що відображає вплив воєнних викликів, порушення логістичних зв’язків, зростання виробничих витрат і загальне погіршення умов господарювання.

У 2024-2025 рр. простежується поступове відновлення доданої вартості, зокрема її загальний обсяг зріс до 330 млрд грн у 2025 р., що становить 161,0 % до рівня 2019 р. Найбільш динамічне зростання характерне для великих підприємств, де показник збільшився з 10 млрд грн у 2019 р. до 65 млрд грн у 2025 р. Це свідчить про вищу здатність великих підприємств акумулювати ресурси, підтримувати виробничу активність і швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Середні підприємства у 2025 р. також перевищили рівень 2019 р., однак їх динаміка була менш стабільною, що вказує на чутливість цієї групи до кризових умов. Малі та мікропідприємства демонструють поступове відновлення, проте їх розвиток залишається залежним від доступу до ресурсів, фінансової підтримки, логістичних можливостей і здатності адаптувати внутрішні процеси до змін. Отже, динаміка доданої вартості підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств різного розміру.

Важливим відносним показником оцінювання ефективності діяльності підприємств аграрного сектору є додана вартість у розрахунку на одного працівника. На відміну від абсолютного обсягу доданої вартості, цей показник дає змогу порівняти результативність підприємств різного розміру та охарактеризувати продуктивність використання трудових ресурсів. Динаміку доданої вартості на одного працівника підприємств сільського, лісового та рибного господарства України за розміром у 2019-2025 рр. наведено на рис. 2.6.

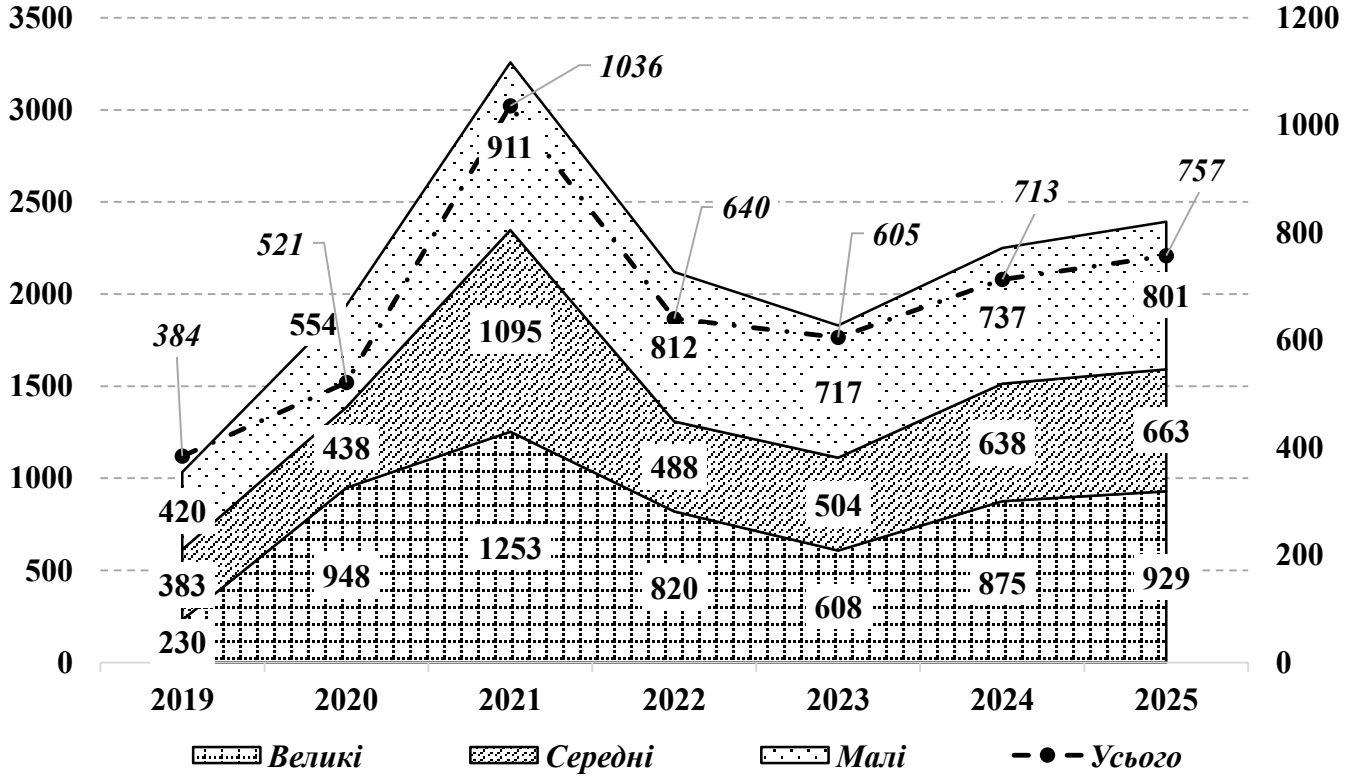


Рис. 2.6. Зміни доданої вартості на одного працівника підприємств сільського, лісового та рибного господарства України за розміром у 2019-2025 рр.*, тис. грн

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Дані рис. 2.6 свідчать про зростання доданої вартості на одного працівника підприємств сільського, лісового та рибного господарства України у 2019-2025 рр. У цілому показник збільшився з 384 тис. грн у 2019 р. до 757 тис. грн у 2025 р., тобто майже удвічі. Найвище значення спостерігалося у 2021 р., після чого у 2022-2023 рр. відбулося зниження продуктивності, що було зумовлено погіршенням умов господарювання, воєнними викликами, логістичними обмеженнями та зростанням виробничих витрат.

Найбільш динамічне зростання доданої вартості на одного працівника характерне для великих підприємств, де показник зріс із 230 тис. грн у 2019 р. до 929 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про вищу продуктивність використання трудових ресурсів, кращу забезпеченість техніко-технологічними й фінансовими ресурсами та більшу здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Середні підприємства також демонструють позитивну динаміку, однак темпи зростання є помірнішими: у 2025 р. додана вартість на одного працівника становила 663 тис. грн, або 173,1 % до рівня 2019 р. Малі та мікропідприємства зберігають відносно високі показники продуктивності, проте їх динаміка є більш нестабільною, що свідчить про чутливість до змін зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів і потребу в гнучких управлінських рішеннях.

Отже, аналіз доданої вартості на одного працівника підтверджує, що ефективність функціонування підприємств аграрного сектору залежить не лише від масштабу діяльності, а й від рівня організації виробництва, ресурсного забезпечення, технологічного оновлення та здатності підприємств адаптуватися до ризиків і невизначеності.

Для комплексної оцінки фінансово-економічної результативності підприємств аграрного сектору доцільно проаналізувати не лише обсяги чистого прибутку та доданої вартості, а й рівень рентабельності діяльності. Цей показник відображає ефективність використання ресурсів і здатність підприємств забезпечувати прибутковість в умовах змін зовнішнього середовища. Динаміку рівня рентабельності діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства України за розміром у 2019-2025 рр. наведено на рис. 2.7.

Дані рис. 2.7 свідчать, що рівень рентабельності діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства України у 2019-2025 рр. мав нестабільну динаміку. Найвищі значення показника спостерігалися у 2021 р., коли загальний рівень рентабельності становив 40,3 %.

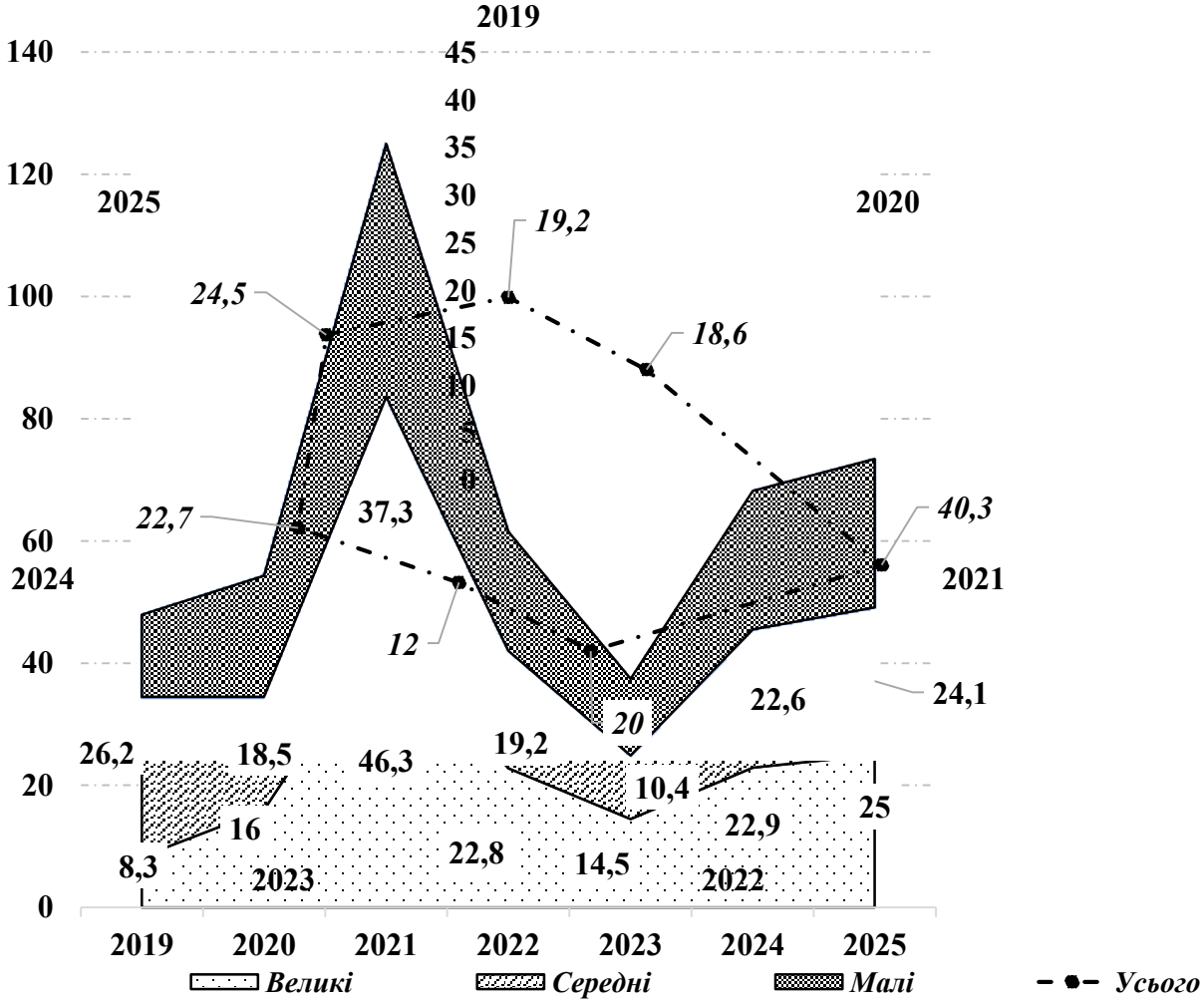


Рис. 2.7. Зміни рівня рентабельності діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства України за розміром у 2019-2025 рр.*, %

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

У 2022-2023 рр. відбулося суттєве зниження рентабельності, що відображає погіршення умов господарювання, зростання витрат, посилення ризиків і вплив зовнішньої невизначеності на діяльність підприємств. У 2024-2025 рр. простежується поступове відновлення рентабельності. Загальний рівень показника у 2025 р. становив 24,5 %, що на 5,3 в.п. більше порівняно з 2019 р. Найбільш помітне зростання характерне для великих підприємств, де рентабельність підвищилася з 8,3 % у 2019 р. до 25,0 % у 2025 р.

Це свідчить про зростання ефективності їх діяльності, вищу здатність до акумулювання ресурсів і кращі можливості адаптації до нестабільних умов.

Малі та мікропідприємства також демонструють позитивну динаміку рентабельності порівняно з 2019 р., що може свідчити про їхню гнучкість і здатність швидше пристосовуватися до змін. Водночас середні підприємства у 2025 р. не досягли рівня 2019 р., що вказує на їхню чутливість до кризових умов, ресурсних обмежень і нестабільності ринкового середовища.

Отже, аналіз рентабельності підтверджує, що підприємства різного розміру мають неоднакову здатність підтримувати ефективність діяльності в умовах ризиків і невизначеності. Це актуалізує необхідність формування механізму адаптивного управління, який має враховувати рівень прибутковості, фінансову стійкість, ресурсний потенціал і масштаби діяльності аграрних підприємств.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що розвиток аграрних підприємств України у 2019-2025 рр. характеризувався суттєвою мінливістю кількісних, виробничих, інвестиційних і фінансово-економічних показників. З одного боку, аграрний сектор зберігає важливу роль у формуванні економічного потенціалу країни, забезпеченні зайнятості, виробництва продукції та створенні доданої вартості. З іншого боку, динаміка чисельності підприємств, найманих працівників, обсягів реалізованої продукції, капітальних інвестицій, чистого прибутку, доданої вартості та рівня рентабельності підтверджує високу залежність аграрних підприємств від ризиків і невизначеності зовнішнього середовища. Найбільш стійкими до кризових умов виявляються великі підприємства, які мають вищий рівень ресурсного забезпечення, інвестиційної спроможності та фінансової стійкості. Натомість середні, малі й мікропідприємства залишаються більш чутливими до змін ринкової кон’юнктури, логістичних обмежень, фінансових ризиків і природно-кліматичних чинників. Це підтверджує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має враховувати їх розмір, ресурсний потенціал, фінансову результативність, інвестиційні

можливості, кадрове забезпечення та здатність своєчасно реагувати на ризики й невизначеність.

Узагальнення результатів аналізу фінансово-економічних показників дає змогу визначити логіку їх використання у процесі формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Такий підхід передбачає перехід від оцінювання результативності діяльності до виявлення проблемних зон, аналізу ризиків і вибору адаптивних управлінських рішень (рис. 2.8).

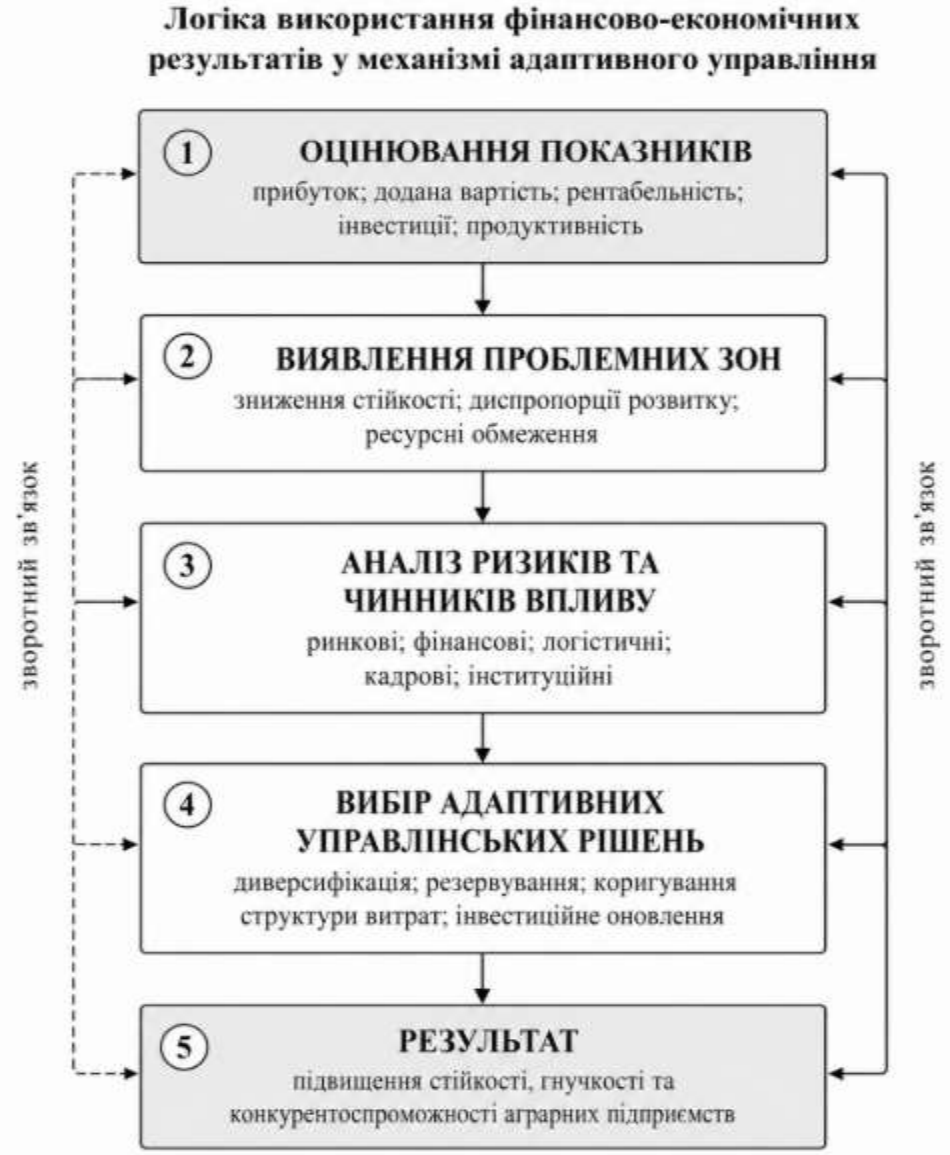


Рис. 2.8. Логіка використання фінансово-економічних результатів у механізмі адаптивного управління розвитком аграрних підприємств
Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 2.8, фінансово-економічні результати діяльності аграрних підприємств є не лише підсумковими показниками їх функціонування, а й інформаційно-аналітичною основою для прийняття адаптивних управлінських рішень. Оцінювання прибутку, доданої вартості, рентабельності, інвестиційної активності та продуктивності праці дає змогу виявити проблемні зони розвитку, визначити характер і силу впливу ризиків, а також обґрунтувати напрями управлінського реагування. У цьому контексті фінансово-економічний аналіз виступає важливою передумовою формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків і невизначеності.

Для систематизації інноваційних інструментів адаптивного управління за напрямами їх практичного використання доцільно оцінити динаміку їх застосування аграрними підприємствами у 2019-2025 рр. Такий підхід дає змогу простежити, які групи інструментів набувають найбільшого значення в умовах невизначеності та як вони впливають на підвищення адаптаційної спроможності, стійкості й конкурентоспроможності підприємств (рис. 2.9).

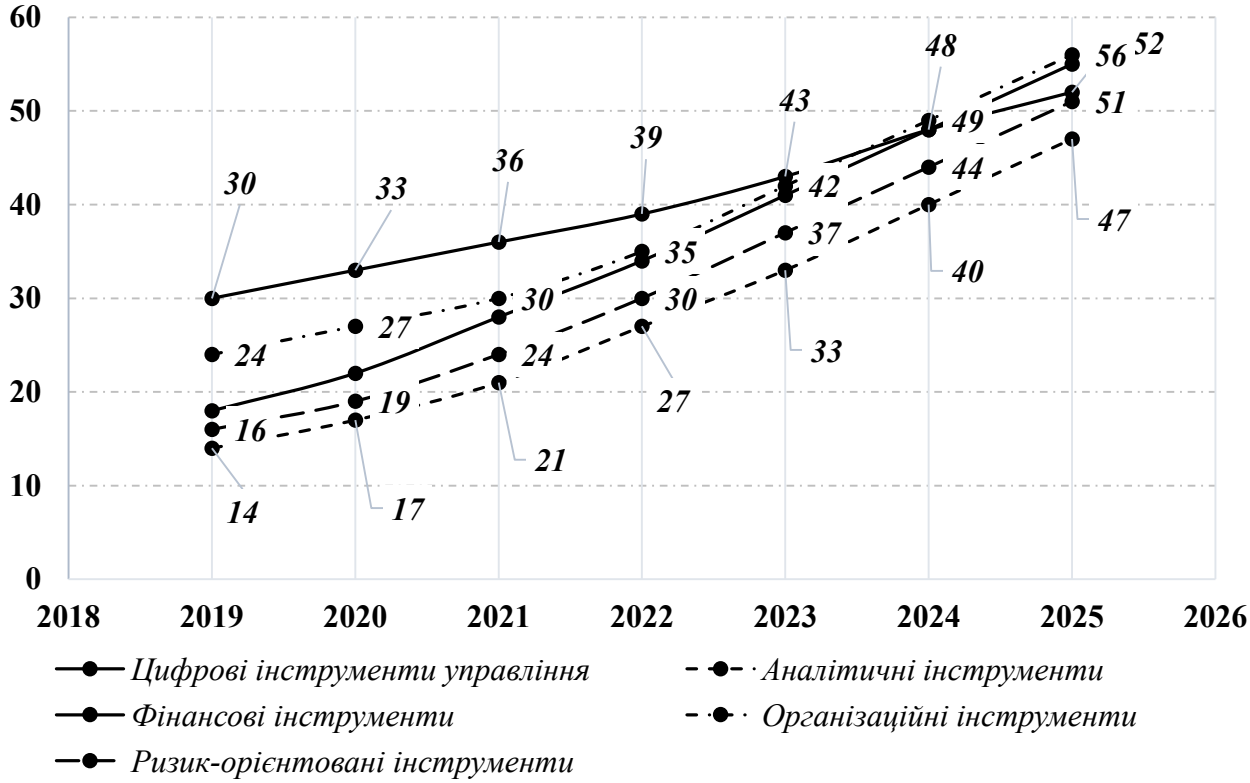


Рис. 2.9. Авторська оцінка рівня використання інноваційних інструментів адаптивного управління аграрними підприємствами у 2019-2025 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів, практики адаптивного управління та авторських розрахунків.

Дані рис. 2.9 свідчать про поступове зростання рівня використання інноваційних інструментів адаптивного управління аграрними підприємствами у 2019-2025 рр. Найбільш помітна динаміка характерна для цифрових інструментів управління, рівень використання яких зріс із 18 % у 2019 р. до 55 % у 2025 р. Це свідчить про посилення ролі цифрових технологій у забезпеченні оперативного доступу до інформації, контролі виробничих процесів, управлінні ресурсами та прийнятті рішень в умовах невизначеності.

Аналітичні інструменти також демонструють стійке зростання – з 14 % у 2019 р. до 47 % у 2025 р. Їх поширення пов’язане з потребою аграрних підприємств у прогнозуванні змін, сценарному плануванні, оцінюванні ризиків і формуванні більш обґрунтованих управлінських рішень. Це свідчить про поступовий перехід від ситуативного реагування до превентивного управління розвитком підприємств.

Фінансові інструменти мають відносно вищий початковий рівень використання, що пояснюється їх традиційною роллю у забезпеченні стабільності підприємства. У 2019-2025 рр. їх використання зросло з 30 % до 52 %, що відображає посилення уваги до фінансового резервування, страхування ризиків, контролю витрат, підтримання ліквідності та диверсифікації джерел фінансування.

Організаційні та ризик-орієнтовані інструменти набули особливого значення після 2022 р., коли аграрні підприємства зіткнулися з посиленням невизначеності, логістичними обмеженнями, ринковими коливаннями та потребою швидкого коригування внутрішніх процесів. Зростання використання організаційних інструментів із 24 % до 56 %, а ризик-орієнтованих – із 16 % до 51 % свідчить про посилення ролі гнучкого планування, адаптивних управлінських команд, ідентифікації ризиків і превентивного реагування.

Управлінський ефект від використання зазначених інструментів проявляється у підвищенні оперативності доступу до актуальних даних, поліпшенні прогнозування та сценарного планування, підтриманні фінансової стійкості й ліквідності, забезпеченні гнучкості внутрішніх процесів та зниженні

впливу ризиків і невизначеності. Саме поєднання цифрових, аналітичних, фінансових, організаційних і ризик-орієнтованих інструментів дає змогу аграрним підприємствам швидше реагувати на зміни, мінімізувати втрати, ефективніше використовувати ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, у 2019-2025 рр. відбулося поступове посилення ролі інноваційного інструментарію в адаптивному управлінні розвитком аграрних підприємств. Його використання сприяє підвищенню адаптаційної спроможності підприємств, зміцненню їх стійкості до ризиків, підвищенню оперативності управлінських рішень і формуванню передумов для довгострокової конкурентоспроможності. Управлінський ефект від використання зазначених інструментів проявляється у підвищенні оперативності доступу до актуальних даних, поліпшенні прогнозування та сценарного планування, підтриманні фінансової стійкості й ліквідності, забезпеченні гнучкості внутрішніх процесів та зниженні впливу ризиків і невизначеності.

Проведене оцінювання фінансово-економічних передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств засвідчило наявність суттєвої мінливості основних показників їх діяльності. Динаміка обсягів реалізованої продукції, капітальних інвестицій, фінансових результатів, чистого прибутку, доданої вартості та рентабельності підтверджує, що розвиток аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня ресурсного забезпечення, масштабу діяльності, інвестиційної спроможності, доступу до фінансових ресурсів та здатності підприємств адаптуватися до нестабільних умов господарювання.

Водночас фінансово-економічні показники відображають не лише внутрішній стан аграрних підприємств, а й результат впливу зовнішніх ризиків та чинників нестабільності. До таких чинників належать воєнні загрози, порушення логістичних зв’язків, коливання цін, зміна ринкової кон’юнктури, зростання виробничих витрат, природно-кліматичні ризики, обмеженість фінансування та нестабільність інституційного середовища. Саме вони

визначають рівень вразливості аграрних підприємств, впливають на їх виробничу, фінансову та інвестиційну активність і зумовлюють потребу в адаптивних управлінських рішеннях.

У зв’язку з цим подальше дослідження доцільно спрямувати на оцінювання впливу ризиків та чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств, що дозволить виявити основні загрози їх функціонуванню, визначити напрями управлінського реагування та обґрунтувати необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

2.3. Оцінювання впливу ризиків та чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств

Розвиток аграрних підприємств України у сучасних умовах відбувається під впливом значної кількості ризиків та чинників нестабільності, які ускладнюють процес планування, організації виробництва, використання ресурсів, реалізації продукції та забезпечення фінансової результативності. Проведене у попередніх підрозділах аналітичне оцінювання засвідчило, що динаміка виробничих, кадрових, інвестиційних і фінансово-економічних показників аграрних підприємств у 2019-2025 рр. мала нестабільний характер, що підтверджує їх високу залежність від зовнішніх і внутрішніх змін господарського середовища.

Особливої актуальності набуває оцінювання впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств, оскільки саме ризики визначають рівень стійкості підприємств, їх здатність адаптувати виробничу структуру, підтримувати фінансову стабільність, зберігати кадровий потенціал, забезпечувати інвестиційну активність та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури. Для аграрних підприємств ризики мають комплексний характер, оскільки одночасно охоплюють природно-кліматичні, виробничі, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, кадрові, інституційні та безпекові аспекти діяльності.

На відміну від підприємств інших сфер економіки, аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної залежності від природних умов,

сезонності виробництва, стану земельних ресурсів, доступності матеріально-технічного забезпечення, цінової кон'юнктури, логістичних можливостей і державної регуляторної політики [22; 36]. У період 2019-2025 рр. вплив цих чинників посилився внаслідок воєнних загроз, порушення ланцюгів постачання, зростання вартості виробничих ресурсів, коливання експортних можливостей, міграції трудових ресурсів та загальної невизначеності економічного середовища.

У межах цього дослідження ризики розвитку аграрних підприємств доцільно розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх загроз, які можуть призводити до погіршення виробничих результатів, зниження фінансової стійкості, скорочення інвестиційної активності, втрати ресурсного потенціалу, послаблення конкурентних позицій та обмеження можливостей довгострокового розвитку. Чинники нестабільності, у свою чергу, відображають умови господарського середовища, які підвищують невизначеність управлінських рішень і потребують постійного коригування цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку підприємства.

Оцінювання впливу ризиків та чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств доцільно здійснювати за основними групами ризиків, які найбільшою мірою визначають умови їх функціонування. До таких груп належать природно-кліматичні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, кадрові, інституційно-регуляторні, безпекові та інвестиційні ризики. Їх систематизація дозволяє визначити зміст прояву кожного виду ризику, характер його впливу на виробничу, фінансово-економічну, інвестиційну та управлінську діяльність підприємств, а також окреслити напрями адаптивного реагування. Систематизацію ризиків та чинників нестабільності розвитку аграрних підприємств наведено в додатку Б, табл. Б.6.

Дані табл. Б.6 (додаток Б) свідчать, що ризики та чинники нестабільності розвитку аграрних підприємств мають багатовимірний характер і охоплюють як зовнішнє середовище, так і внутрішні умови функціонування підприємств. Найбільш безпосередній вплив на виробничі результати здійснюють природно-

кліматичні та виробничо-технологічні ризики, оскільки вони визначають урожайність, якість продукції, стабільність виробничих процесів і рівень використання ресурсного потенціалу.

Фінансово-економічні, ринкові та інвестиційні ризики впливають насамперед на здатність аграрних підприємств підтримувати прибутковість, забезпечувати фінансову стійкість, здійснювати модернізацію виробництва та формувати резерви для подальшого розвитку. Їх посилення призводить до зростання витрат, зниження інвестиційної активності, обмеження доступу до фінансових ресурсів і підвищення залежності підприємств від ринкової кон'юнктури.

Логістичні, кадрові, інституційно-регуляторні та безпекові ризики мають комплексний вплив на розвиток аграрних підприємств, оскільки вони ускладнюють організацію виробництва, реалізацію продукції, управління трудовими ресурсами, доступ до ринків і прийняття довгострокових управлінських рішень. Особливо вагомим у сучасних умовах є вплив безпекових ризиків, які посилюють регіональну нерівномірність розвитку аграрних підприємств, обмежують використання земельних ресурсів і знижують інвестиційну привабливість окремих територій.

Отже, систематизація ризиків підтверджує необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який має забезпечувати своєчасне виявлення загроз, оцінювання їх впливу, вибір відповідних інструментів реагування та коригування виробничих, фінансових, інвестиційних і управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для оцінювання сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств використано бальну методику, що поєднує індикаторний та експертно-аналітичний підходи. Її застосування дає змогу не лише якісно охарактеризувати ризики, а й кількісно відобразити зміну їх інтенсивності у 2019-2025 рр.

Оцінювання здійснено за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал відповідає мінімальному впливу ризику, 2 бали – низькому, 3 бали – помірному, 4 бали –

високому, 5 балів – критичному впливу. Для кожної групи ризиків враховано сукупність показників, що відображають їх прояв у діяльності аграрних підприємств: динаміку виробництва, урожайності, цін реалізації, обсягів реалізованої продукції, капітальних інвестицій, фінансових результатів, чистого прибутку, доданої вартості, рентабельності, чисельності працівників, логістичних обмежень, безпекових загроз та інституційних змін.

Загальний бал впливу окремої групи ризиків у відповідному році визначався як узагальнена оцінка індикаторів, що характеризують прояв цього ризику:

$$\mathbf{Б_р = (b_1 + b_2 + \dots + b_n) / n,} \qquad (2.1)$$

де $\boldsymbol{Б_р}$ *– узагальнений бал впливу певної групи ризиків;*
$\boldsymbol{b_1, b_2, \dots, b_n}$ *– бальні оцінки окремих індикаторів ризику;*
$\boldsymbol{n}$ *– кількість індикаторів, використаних для оцінювання відповідної групи ризиків.*

Для переведення аналітичних показників у бальну шкалу використано такі критерії: незначні зміни показників або слабкий прояв ризику оцінювалися в 1–2 бали; помірні коливання, що впливали на окремі напрями діяльності підприємств, – у 3 бали; суттєве погіршення показників, посилення нестабільності та обмеження розвитку – у 4 бали; критичний вплив, що призводив до системних втрат, порушення виробничої, логістичної, фінансової або інвестиційної діяльності, – у 5 балів.

Для ризиків, які мають переважно якісний характер, зокрема безпекових, інституційно-регуляторних і логістичних, оцінювання здійснювалося з урахуванням характеру їх прояву, масштабу впливу на аграрні підприємства та тривалості дії чинника нестабільності. Такий підхід дозволяє врахувати як статистично вимірювані зміни, так і ті ризики, які безпосередньо впливають на умови господарювання, але не завжди можуть бути повністю відображені одним кількісним показником.

Важливим елементом бальної методики є добір індикаторів, які найбільш повно відображають прояв відповідної групи ризиків. Для природно-кліматичних ризиків такими індикаторами виступали коливання урожайності,

зміни обсягів виробництва продукції рослинництва, динаміка посівних площ і втрати виробничого потенціалу. Для виробничо-технологічних ризиків враховувалися зміни виробничої результативності, стан техніко-технологічного забезпечення, рівень інвестицій у матеріальні активи та спроможність підприємств підтримувати стабільність виробничих процесів.

Для фінансово-економічних, ринкових та інвестиційних ризиків оцінювання здійснювалося з урахуванням динаміки фінансових результатів, чистого прибутку, рентабельності, доданої вартості, обсягів реалізованої продукції, цін реалізації та капітальних інвестицій. Зміна цих показників дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємств, їх здатність до відновлення, підтримання прибутковості, інвестування у розвиток та адаптації до коливань ринкової кон'юнктури.

Оцінювання логістичних, кадрових, інституційно-регуляторних і безпекових ризиків потребувало поєднання кількісних та якісних характеристик. Зокрема, враховувалися зміни чисельності найманих працівників, порушення логістичних маршрутів, ускладнення доступу до ринків збуту, зміни регуляторного середовища, регіональна диференціація фінансових результатів, обмеження доступу до земельних ресурсів і загальне погіршення умов господарювання в окремих регіонах.

Таким чином, бальна оцінка сили впливу ризиків ґрунтується не на довільному присвоєнні балів, а на узагальненні сукупності кількісних показників і якісних характеристик ризикового середовища. Її застосування є доцільним з огляду на те, що окремі ризики мають різну природу прояву: одні безпосередньо відображаються у статистичних показниках діяльності підприємств, інші проявляються через зміну умов господарювання, зростання невизначеності, обмеження доступу до ресурсів, порушення логістики або погіршення безпекового середовища. Тому оцінювання сили впливу ризиків має враховувати сукупність індикаторів, що характеризують виробничий, фінансово-економічний, інвестиційний, кадровий, ринковий, логістичний та безпековий стан аграрних підприємств.

Методична логіка бального оцінювання охоплює кілька взаємопов’язаних етапів. На першому етапі здійснюється ідентифікація основних груп ризиків, які впливають на розвиток аграрних підприємств. На другому етапі для кожної групи ризиків добираються відповідні індикатори, що найбільш повно відображають силу їх прояву. На третьому етапі аналітичні показники переводяться у бальну шкалу від 1 до 5 балів. На четвертому етапі розраховується узагальнений бал впливу ризику, а на п’ятому – здійснюється інтерпретація отриманих результатів з позиції їх значення для адаптивного управлінського реагування.

Перевагою такого підходу є можливість порівняння різних груп ризиків між собою, визначення рівня їх впливу в конкретному році, а також простеження зміни інтенсивності ризиків у межах семирічного періоду дослідження. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан ризикового навантаження, а й виявити періоди його посилення, визначити найбільш критичні ризики та обґрунтувати пріоритетні напрями управлінського реагування.

З позиції формування механізму адаптивного управління результати бального оцінювання мають прикладне значення, оскільки дають змогу пов’язати аналітичну діагностику ризиків із конкретними управлінськими рішеннями. Зокрема, вони можуть бути використані для посилення моніторингу критичних загроз, коригування виробничої структури, перегляду інвестиційних пріоритетів, оптимізації ресурсного забезпечення, удосконалення кадрової політики та формування резервів для підтримання стійкості підприємств в умовах нестабільності.

З метою узагальнення послідовності оцінювання сили впливу ризиків та чинників нестабільності доцільно представити методичну логіку бального оцінювання, яка поєднує ідентифікацію груп ризиків, добір індикаторів, переведення показників у бальну шкалу, розрахунок узагальненого бала та інтерпретацію отриманих результатів (рис. 2.10).

Як видно з рис. 2.10, бальне оцінювання сили впливу ризиків має послідовний характер і передбачає перехід від аналітичного добору індикаторів

до визначення узагальненого рівня ризикового впливу. Такий підхід забезпечує методичну узгодженість оцінювання, дозволяє зіставляти різні групи ризиків між собою та використовувати отримані результати для визначення пріоритетів адаптивного управлінського реагування.

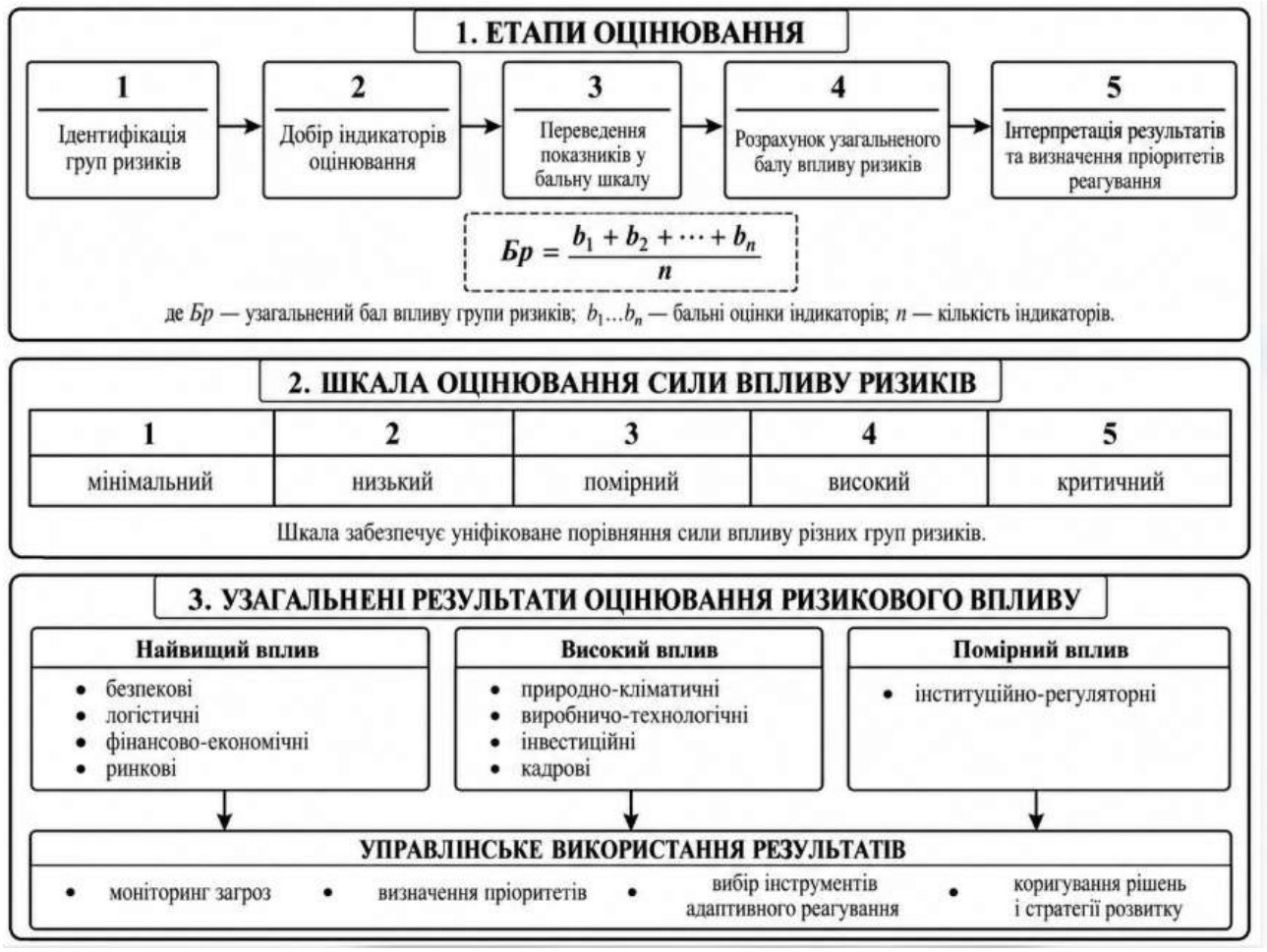


Рис. 2.10. Методична логіка бального оцінювання сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі авторського методичного підходу до оцінювання ризикового впливу.

Для забезпечення єдності підходу до інтерпретації отриманих результатів доцільно визначити шкалу оцінювання сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств. Використання такої шкали дозволяє уніфікувати оцінювання різних груп ризиків, порівняти їх між собою та забезпечити однакове трактування рівнів ризикового впливу в межах досліджуваного періоду. Шкалу оцінювання сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств наведено в табл. 2.13.

Застосування шкали оцінювання є важливим з огляду на те, що різні групи ризиків мають неоднакову природу прояву та різний характер впливу на розвиток аграрних підприємств. Частина ризиків безпосередньо відображається у кількісних показниках, зокрема обсягах виробництва, реалізації продукції, прибутку, рентабельності, інвестицій чи чисельності працівників. Інші ризики мають переважно якісний характер і проявляються через ускладнення умов господарювання, зростання невизначеності, порушення логістики, зміну регуляторного середовища або посилення безпекових загроз.

Таблиця 2.13

Шкала оцінювання сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств*

Бал	Рівень впливу	Характеристика прояву ризику
1	***Мінімальний***	Ризик має слабкий прояв і майже не впливає на виробничі, фінансові або управлінські результати підприємства
2	***Низький***	Ризик проявляється частково, але не створює суттєвих обмежень для розвитку підприємства
3	***Помірний***	Ризик впливає на окремі показники діяльності та потребує управлінського контролю
4	***Високий***	Ризик суттєво обмежує розвиток підприємства, знижує фінансову стійкість, виробничу або інвестиційну активність
5	***Критичний***	Ризик має системний характер, спричиняє значні втрати, порушення виробничої, логістичної, фінансової або управлінської діяльності

***Джерело:** сформовано автором.

Тому запропонована шкала дає змогу поєднати кількісні та якісні характеристики ризикового впливу в єдиній системі оцінювання. Її використання забезпечує можливість не лише визначити рівень прояву окремих ризиків у конкретному році, а й простежити зміну їх інтенсивності в межах семирічного періоду дослідження (2019-2025 рр.), виявити періоди найбільшого ризикового навантаження та обґрунтувати потребу в адаптивному управлінському реагуванні.

Наведена в табл. 2.13 шкала дає змогу розмежувати мінімальний, низький, помірний, високий і критичний рівні впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств. Її використання забезпечує методичну узгодженість подальшого

оцінювання, оскільки кожна група ризиків може бути зіставлена за єдиними критеріями. Це створює основу для розрахункової бальної оцінки сили впливу ризиків у динаміці 2019-2025 рр. та визначення тих ризиків, які мали найбільше значення для розвитку аграрних підприємств.

Розрахункову бальну оцінку сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств України у 2019-2025 рр. наведено в додатку Б, табл. Б.7.

Дані додатку Б (табл. Б.7) свідчать, що у 2019-2021 рр. більшість ризиків мала помірний або низький рівень впливу на розвиток аграрних підприємств. Найбільш відчутними у цей період були природно-кліматичні, фінансово-економічні, ринкові та інвестиційні ризики, що є типовим для аграрного сектору через його залежність від погодних умов, цінової кон'юнктури, доступу до фінансових ресурсів і сезонності виробництва.

Починаючи з 2022 р., відбулося різке посилення впливу більшості ризиків. Найвищого рівня набули безпекові, логістичні, фінансово-економічні, ринкові та інвестиційні ризики. Зокрема, безпекові ризики зросли з мінімального рівня у 2019-2021 рр. до критичного у 2022-2025 рр., що зумовлено воєнними загрозами, руйнуванням інфраструктури, обмеженням доступу до земельних ресурсів, втратою активів і погіршенням умов ведення господарської діяльності в окремих регіонах.

Логістичні ризики також набули критичного значення у 2022-2023 рр., оскільки порушення транспортних маршрутів, ускладнення експорту, зростання вартості перевезень і дефіцит складських потужностей безпосередньо впливали на реалізацію продукції та фінансові результати аграрних підприємств. У 2024-2025 рр. їх вплив дещо знизився, однак залишився високим, що свідчить про збереження логістичної вразливості аграрного сектору.

Фінансово-економічні та ринкові ризики у 2022-2023 рр. також досягли критичного рівня. Їх посилення було пов'язане зі зростанням собівартості виробництва, коливанням цін, ускладненням доступу до кредитних ресурсів, зниженням платоспроможності окремих підприємств і нестабільністю каналів

збуту. У 2024-2025 рр. спостерігалася певна стабілізація, однак рівень впливу цих ризиків залишався високим.

Важливо враховувати, що ризики розвитку аграрних підприємств не діють ізольовано, а формують взаємопов'язану систему впливів, у межах якої посилення одного виду ризику може активізувати або поглиблювати дію інших ризиків [112-114]. Зокрема, безпекові ризики безпосередньо впливають на логістичні обмеження, доступ до земельних ресурсів, збереження виробничих активів і можливості залучення інвестицій. У свою чергу, логістичні ризики посилюють ринкову нестабільність, оскільки ускладнюють реалізацію продукції, знижують гнучкість збутової політики та підвищують витрати підприємств.

Фінансово-економічні ризики тісно пов'язані з ринковими та інвестиційними ризиками. Коливання цін, зростання собівартості виробництва, нестабільність попиту та обмежений доступ до кредитних ресурсів знижують прибутковість аграрних підприємств і погіршують їх здатність фінансувати модернізацію виробництва. У результаті скорочуються можливості техніко-технологічного оновлення, зменшується інноваційна активність і послаблюється ресурсна база довгострокового розвитку.

Кадрові ризики також мають системний вплив на розвиток аграрних підприємств, оскільки дефіцит кваліфікованих працівників, міграційні процеси та зниження доступності трудових ресурсів ускладнюють організацію виробництва, впровадження нових технологій і забезпечення стабільності управлінських процесів. У поєднанні з виробничо-технологічними ризиками це може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості виробничих операцій і зростання залежності підприємств від зовнішніх ресурсів.

Природно-кліматичні ризики залишаються постійним чинником нестабільності для аграрних підприємств, оскільки безпосередньо впливають на урожайність, якість продукції, структуру посівів і потребу в додаткових витратах на адаптацію технологій виробництва. Їх дія посилюється у випадку недостатнього рівня техніко-технологічного забезпечення, обмежених

фінансових ресурсів та відсутності ефективних інструментів страхування або диверсифікації виробництва.

Таким чином, ризикове навантаження на аграрні підприємства має ланцюговий характер. Безпекові та логістичні ризики формують зовнішні обмеження господарської діяльності; фінансово-економічні, ринкові та інвестиційні ризики визначають можливості підтримання прибутковості й модернізації; кадрові та виробничо-технологічні ризики впливають на внутрішню спроможність підприємств до стабільного функціонування; природно-кліматичні ризики визначають базові умови виробничої результативності. Така взаємозалежність ризиків зумовлює необхідність не фрагментарного, а комплексного підходу до їх урахування в системі управління розвитком підприємств.

Окремої уваги потребує те, що вплив ризиків на розвиток аграрних підприємств проявляється не лише через погіршення окремих економічних показників, а й через зміну загальної управлінської ситуації, в якій функціонує підприємство. За умов стабільного середовища управлінські рішення можуть ґрунтуватися переважно на планових показниках, прогнозованих обсягах виробництва, очікуваних фінансових результатах і визначених напрямах інвестування. Натомість в умовах зростання ризикового навантаження підприємство змушене постійно переглядати виробничі плани, структуру витрат, джерела фінансування, канали збуту, кадрові рішення та пріоритети розвитку.

У цьому контексті ризики виступають не лише як джерело можливих втрат, а як чинник, що змінює логіку управління розвитком аграрного підприємства. Їх посилення зумовлює необхідність переходу від переважно планово-стабілізаційної моделі управління до адаптивної моделі, орієнтованої на постійний моніторинг середовища, швидке виявлення загроз, гнучке використання ресурсів і своєчасне коригування управлінських рішень. Саме тому оцінювання ризиків має розглядатися не як окремий аналітичний етап, а як складова інформаційного забезпечення механізму адаптивного управління.

Важливим є також те, що різні групи ризиків мають неоднакову швидкість прояву та різну глибину впливу на підприємство. Одні ризики мають короткостроковий характер і швидко позначаються на витратах, доходах або логістиці, тоді як інші формують довгострокові обмеження, пов’язані з інвестиційною пасивністю, втратою кадрового потенціалу, зниженням технологічного рівня або послабленням конкурентних позицій. Унаслідок цього управлінська реакція підприємства також має бути диференційованою: для частини ризиків необхідні оперативні антикризові дії, для інших – стратегічне коригування напрямів розвитку.

Отже, оцінювання взаємозв’язку ризиків і чинників нестабільності дозволяє не лише визначити їх негативний вплив, а й встановити, які саме управлінські рішення потребують першочергового перегляду. Це стосується виробничої структури, фінансової політики, інвестиційних пріоритетів, кадрового забезпечення, логістичних рішень та інструментів підтримання стійкості підприємства. Такий підхід створює підґрунтя для переходу від описового аналізу ризиків до їх практичного використання у процесі формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Узагальнення взаємозв’язків між окремими групами ризиків дає змогу встановити, що їх вплив на розвиток аграрних підприємств має багаторівневий характер. На першому рівні ризики змінюють умови функціонування підприємства, на другому – впливають на ключові складові його розвитку, а на третьому – формують потребу в адаптивному управлінському реагуванні. Така послідовність дозволяє розглядати ризики не лише як зовнішні або внутрішні загрози, а як чинники, що визначають напрями трансформації управлінських рішень, ресурсного забезпечення, виробничої структури та стратегії розвитку аграрного підприємства.

З метою узагальнення взаємозв’язку між основними групами ризиків, каналами їх впливу, наслідками для розвитку аграрних підприємств та напрямами управлінського реагування доцільно представити систему впливу ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств (рис. 2.11).

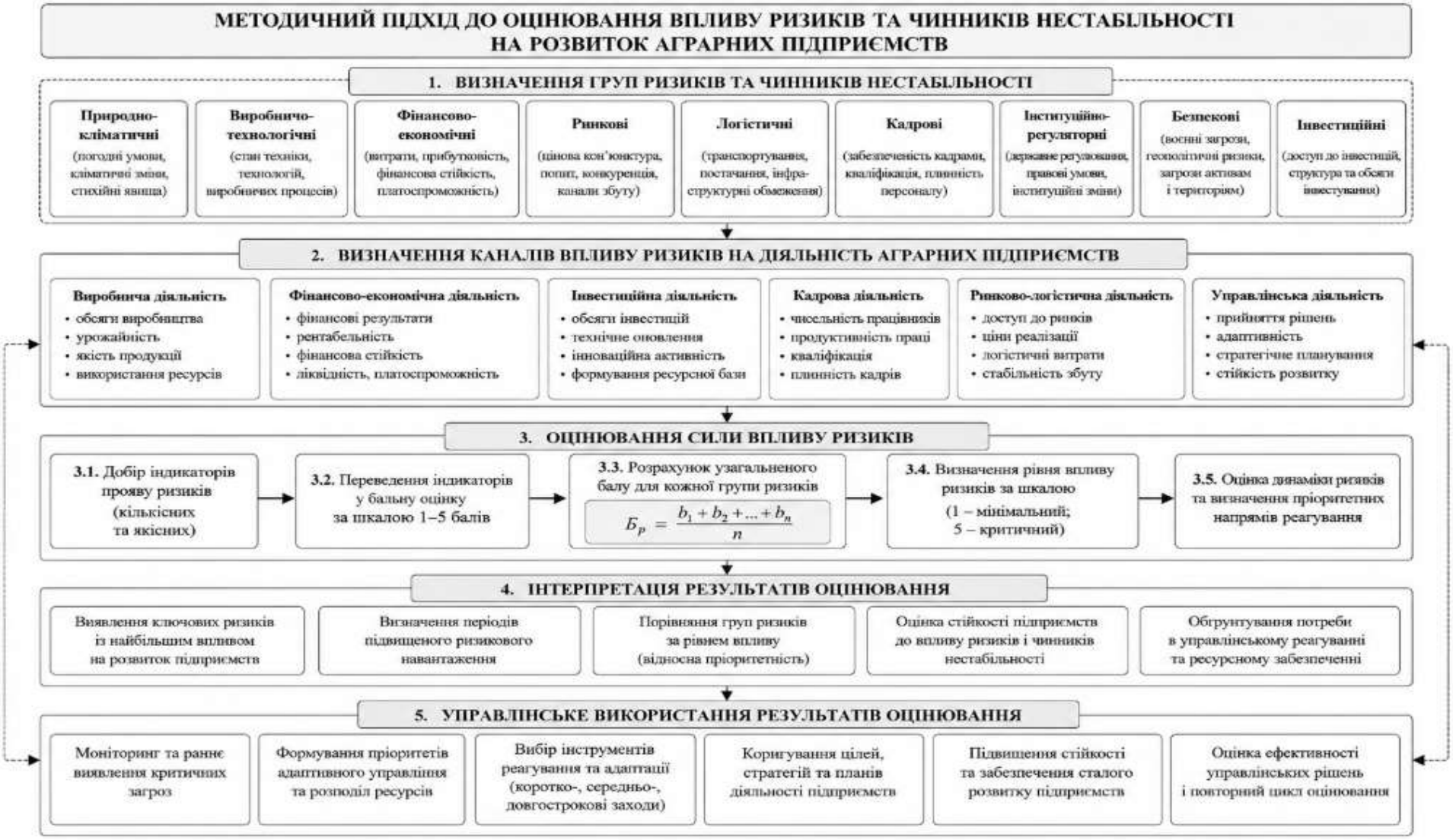


Рис. 2.11. Система впливу ризиків та чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 2.11, ризики та чинники нестабільності впливають на розвиток аграрних підприємств через виробничу, фінансово-економічну, інвестиційну, кадрову, ринково-логістичну та управлінську складові. Їх дія формує комплекс наслідків, пов’язаних зі зниженням виробничої результативності, погіршенням фінансової стійкості, скороченням інвестиційної активності, послабленням кадрового потенціалу та обмеженням можливостей довгострокового розвитку. Це підтверджує необхідність використання результатів оцінювання ризиків у процесі формування механізму адаптивного управління.

З позиції формування механізму адаптивного управління результати оцінювання ризиків мають виконувати не лише аналітичну, а й прикладну управлінську функцію. Вони дозволяють визначити пріоритетні напрями реагування, сформувати систему моніторингу критичних загроз, обґрунтувати потребу в резервуванні ресурсів, диверсифікації виробництва і збуту, коригуванні інвестиційних рішень, удосконаленні кадрової політики та підвищенні гнучкості управлінських дій. Саме тому оцінювання ризиків і чинників нестабільності слід розглядати як одну з ключових передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Отже, оцінювання впливу ризиків та чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств засвідчило суттєве зростання ризикового навантаження після 2022 р. Найбільш небезпечними для стабільного функціонування підприємств стали безпекові, логістичні, фінансово-економічні та ринкові ризики, дія яких посилюється через їх взаємозв’язок із виробничо-технологічними, кадровими, інвестиційними, інституційно-регуляторними та природно-кліматичними чинниками. Встановлено, що ризики мають ланцюговий характер впливу на розвиток аграрних підприємств, оскільки здатні одночасно обмежувати виробничу стабільність, фінансову стійкість, інвестиційну активність, кадрове забезпечення та можливості довгострокового розвитку. Це обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного

управління, здатного забезпечувати постійний моніторинг ризиків, швидке коригування управлінських рішень, перерозподіл ресурсів і підтримання стійкості аграрних підприємств в умовах нестабільності.

Висновки до розділу 2

Дослідження передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств України упродовж 2019-2025 рр. дозволяє узагальнити результати проведеного аналітичного оцінювання та сформулювати висновки щодо виробничих, структурних, фінансово-економічних і ризик-орієнтованих змін, які визначають умови функціонування аграрних підприємств і потребу в адаптивному управлінні їх розвитком:

1. Аналітичне оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств України здійснено за сукупністю виробничих, структурних, ресурсних та ринкових показників. Встановлено, що у 2019-2025 рр. обсяги виробництва сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами характеризувалися нестабільною динамікою: після зростання у 2021 р. відбулося суттєве зниження у 2022 р., а в 2023-2025 рр. спостерігалося поступове відновлення виробництва, яке, однак, не забезпечило повного повернення до рівня 2021 р. Виявлено, що у структурі виробництва переважає продукція рослинництва, тоді як тваринництво демонструє відносно стабільнішу, але неоднорідну динаміку. Доведено, що зростання обсягів продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та результативності використання ресурсної бази, незважаючи на вплив ринкових, ресурсних, логістичних і безпекових обмежень.

2. Виявлено основні тенденції функціонування аграрних підприємств України, які проявляються у структурних змінах рослинництва, трансформації посівних площ, нерівномірності урожайності, скороченні поголів’я сільськогосподарських тварин і водночас зростанні ролі підприємницького сектору у виробництві окремих видів продукції. Доведено, що скорочення площ під окремими зерновими культурами поєднується зі зростанням значення

технічних культур, зокрема сої, ріпаку та цукрового буряку, що свідчить про адаптацію аграрних підприємств до змін ринкової кон'юнктури, ресурсних обмежень і виробничих ризиків. У тваринництві встановлено скорочення поголів'я більшості видів тварин, проте частка сільськогосподарських підприємств у загальному виробництві окремих видів продукції зросла, що свідчить про концентрацію виробничих ресурсів в організованому аграрному бізнесі. Виявлені тенденції підтверджують необхідність формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, здатного враховувати галузеву, ресурсну, ринкову та регіональну специфіку їх функціонування.

3. Оцінено фінансово-економічні передумови формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств за показниками кількісної структури підприємств, кадрового потенціалу, обсягів реалізованої продукції та інвестиційної активності. Встановлено, що у 2019-2025 рр. у структурі сільськогосподарських підприємств стабільно домінували малі підприємства, частка яких залишалася на рівні понад 95 %, тоді як частка великих підприємств була мінімальною, але зросла з 0,07 % до 0,15 %. Водночас чисельність найманих працівників скоротилася з 535 до 436 тис. осіб, або до 81,5 % рівня 2019 р., при цьому у великих підприємствах вона зросла до 162,8 %, а в середніх знизилася до 68,1 %. Це свідчить про посилення кадрової концентрації у великих підприємствах і послаблення трудового потенціалу середніх, малих і мікропідприємств.

4. Виявлено, що фінансово-економічна результативність аграрних підприємств у 2019-2025 рр. характеризувалася зростанням обсягів реалізованої продукції, капітальних інвестицій, чистого прибутку, доданої вартості та рентабельності, але мала суттєво нерівномірний характер за групами підприємств. Загальний обсяг реалізованої продукції збільшився з 556 до 960 млрд грн, або до 172,7 % рівня 2019 р., капітальні інвестиції – з 60 до 88 млрд грн, або до 146,7 %, чистий прибуток – з 93,3 до 178,0 млрд грн, або до 190,8 %, а додана вартість – з 205 до 330 млрд грн, або до 161,0 %. Найвищу здатність до нарощування фінансових результатів і відновлення після кризових умов

продемонстрували великі підприємства, тоді як середні, малі та мікропідприємства залишаються більш залежними від доступу до ресурсів, фінансування, логістичних можливостей і ринкової стабільності. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

5. Систематизовано ризики та чинники нестабільності, що впливають на розвиток аграрних підприємств України. Визначено, що до основних груп ризиків належать природно-кліматичні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, кадрові, інституційно-регуляторні, безпекові та інвестиційні ризики. Обґрунтовано, що їх вплив проявляється у зниженні виробничої результативності, погіршенні фінансової стійкості, скороченні інвестиційної активності, ускладненні логістики, послабленні кадрового потенціалу, зростанні невизначеності управлінських рішень та обмеженні можливостей довгострокового розвитку аграрних підприємств.

6. Здійснено розрахункову бальну оцінку сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств України у 2019-2025 рр. на основі шкали від 1 до 5 балів. Встановлено, що у 2019-2021 рр. більшість ризиків мала помірний або низький рівень впливу, тоді як після 2022 р. відбулося різке посилення ризикового навантаження. Найвищого рівня впливу набули безпекові, логістичні, фінансово-економічні, ринкові та інвестиційні ризики. Доведено, що саме ці групи ризиків найбільшою мірою визначають нестабільність розвитку аграрних підприємств і потребують першочергового врахування у процесі формування механізму адаптивного управління.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі 2, опубліковано в роботах: [62-63; 65; 154].

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Результати теоретичного узагальнення та аналітичного оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств України підтвердили, що їх функціонування відбувається в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, посилення ризикового навантаження, неоднорідності ресурсного забезпечення та істотних відмінностей у фінансово-економічній стійкості підприємств різного розміру. Виявлені виробничі, ресурсні, кадрові, інвестиційні, фінансові, ринкові, логістичні та безпекові обмеження свідчать про недостатність традиційних управлінських підходів, орієнтованих переважно на стабільні умови функціонування та виконання заздалегідь визначених планових показників.

Нестабільність обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, структурні зміни у рослинництві й тваринництві, скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин, зменшення кадрового потенціалу, нерівномірність інвестиційної активності та концентрація фінансових і виробничих ресурсів у великих підприємствах формують необхідність переходу до більш гнучкої моделі управління розвитком [4-5; 21]. Така модель має забезпечувати не лише реагування на наслідки вже реалізованих загроз, а й завчасне виявлення змін, прогнозування можливих сценаріїв, підготовку альтернативних рішень і своєчасне коригування цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії підприємства.

Особливого значення набуває встановлене в процесі дослідження посилення впливу безпекових, логістичних, фінансово-економічних, ринкових і природно-кліматичних ризиків. Їх взаємопов'язаний характер зумовлює виникнення комплексного ризикового навантаження, за якого зміна одного чинника може спричиняти послідовні негативні наслідки у виробничій, фінансовій, інвестиційній, кадровій та управлінській діяльності підприємства. За

таких умов управління розвитком має ґрунтуватися на постійному моніторингу середовища, діагностиці стану підприємства, оцінюванні ризиків, сценарному плануванні та формуванні дієвого зворотного зв'язку [25].

Водночас результати оцінювання засвідчили неоднакову адаптаційну спроможність аграрних підприємств залежно від масштабу їх діяльності. Великі підприємства мають ширші можливості залучення фінансових ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази, упровадження цифрових технологій, диверсифікації виробництва та управління складними ризиками. Середні підприємства зберігають вагому роль у виробництві й реалізації аграрної продукції, однак є чутливішими до кадрових, фінансових та інвестиційних обмежень. Малі й мікропідприємства, попри їх кількісне домінування, характеризуються обмеженим доступом до фінансування, технологій, страхових інструментів, інформаційно-аналітичних систем і каналів збуту. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування механізму адаптивного управління.

Таким чином, об'єктивною передумовою формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств є необхідність узгодження довгострокових цілей розвитку з реальними виробничими, ресурсними, фінансово-економічними й організаційно-управлінськими можливостями підприємства та змінами зовнішнього середовища [11-12]. Такий механізм має забезпечувати системне поєднання моніторингу, діагностики, прогнозування, планування, організації, регулювання, контролю та коригування управлінських рішень.

У загальному розумінні механізм управління характеризує сукупність взаємопов'язаних цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, ресурсів і організаційних дій, за допомогою яких суб'єкт управління здійснює вплив на об'єкт для досягнення визначених результатів. Однак механізм адаптивного управління має складніший зміст, оскільки він функціонує в умовах невизначеності й передбачає не лише реалізацію наперед визначених

управлінських заходів, а й здатність до їх оперативної зміни залежно від характеру зовнішніх і внутрішніх трансформацій.

Механізм адаптивного управління не доцільно ототожнювати лише із сукупністю окремих методів реагування на ризики. Він має розглядатися як цілісна динамічна система, у межах якої моніторинг середовища, оцінювання стану підприємства, визначення відхилень, формування альтернативних рішень, перерозподіл ресурсів, реалізація адаптивних заходів і контроль результатів утворюють безперервний управлінський цикл. Його ключовою особливістю є наявність зворотного зв'язку, завдяки якому результати реалізованих рішень стають основою для повторної діагностики та подальшого коригування управлінських дій.

На основі узагальнення теоретичних положень і результатів аналітичного оцінювання механізм адаптивного управління розвитком аграрного підприємства запропоновано розглядати *як цілісну динамічну систему взаємопов'язаних цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, ресурсів та організаційно-управлінських дій, що ґрунтується на безперервному моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, діагностиці стану підприємства, оцінюванні ризиків, формуванні альтернативних управлінських рішень і своєчасному коригуванні цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку з метою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності й довгострокової результативності підприємства*.

Запропоноване визначення відрізняється від традиційного трактування механізму управління тим, що акцентує увагу на його динамічному, ризик-орієнтованому та циклічному характері. Механізм не є сталою конструкцією, яка функціонує за незмінним набором процедур, а має постійно оновлюватися відповідно до результатів моніторингу, зміни ризиків, ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів підприємства. Саме здатність до внутрішнього коригування перетворює його на механізм адаптивного управління.

Метою формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств є забезпечення здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни

зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримувати стійкість функціонування, раціонально використовувати наявні ресурси та досягати стратегічних цілей розвитку в умовах невизначеності. Досягнення цієї мети передбачає не лише усунення наслідків негативних впливів, а й формування превентивної здатності підприємства до виявлення загроз, оцінювання альтернативних сценаріїв, мобілізації ресурсів і коригування управлінських рішень до моменту виникнення критичних відхилень.

Цільова спрямованість механізму адаптивного управління має поєднувати короткострокові, середньострокові та довгострокові орієнтири. У короткостроковій перспективі його функціонування спрямовується на стабілізацію виробничих процесів, підтримання ліквідності, забезпечення безперервності постачання ресурсів, збереження кадрового потенціалу та оперативне реагування на ризики [122-123]. У середньостроковій перспективі пріоритетними завданнями є відновлення виробничого потенціалу, оптимізація структури витрат, удосконалення організаційних процесів, диверсифікація каналів збуту та підвищення інвестиційної спроможності. У довгостроковій перспективі механізм має забезпечувати стійкий розвиток, технологічне оновлення, зміцнення конкурентних позицій і формування здатності підприємства до постійної адаптації.

Суб’єктом адаптивного управління виступає керівництво аграрного підприємства та сукупність функціональних підрозділів, відповідальних за формування, обґрунтування, реалізацію і контроль управлінських рішень. До складу суб’єкта управління можуть входити керівники виробничих, фінансових, економічних, маркетингових, логістичних, кадрових, інформаційно-аналітичних та інших структурних підрозділів. У малих і мікропідприємствах ці функції часто концентруються в межах обмеженого кола посадових осіб, тоді як у середніх і великих підприємствах вони розподіляються між спеціалізованими управлінськими ланками.

Об’єктом адаптивного управління є процес розвитку аграрного підприємства, що охоплює виробничу, ресурсну, фінансово-економічну,

організаційно-управлінську, інноваційну, ринкову та адаптаційну складові. Відповідно, управлінський вплив має бути спрямований не на окремий показник або локальну проблему, а на узгодження взаємопов'язаних елементів діяльності підприємства. Зміни у виробничій структурі мають оцінюватися з урахуванням ресурсних можливостей, фінансової стійкості, ринкового попиту, кадрового забезпечення та рівня ризиків. Це забезпечує цілісність механізму та запобігає прийняттю ізольованих рішень, які можуть покращувати один напрям діяльності, але водночас погіршувати інший.

Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління здійснюється через систему прямих і зворотних зв'язків. Прямий зв'язок проявляється у формуванні та реалізації управлінських рішень, спрямованих на зміну стану підприємства, перерозподіл ресурсів, коригування виробничої структури, фінансової політики, організаційних процесів і стратегічних орієнтирів. Зворотний зв'язок забезпечується через моніторинг результатів, оцінювання відхилень, аналіз причин їх виникнення та повторне коригування управлінських дій. Саме наявність постійного зворотного зв'язку забезпечує циклічність і адаптивність механізму.

Формування механізму адаптивного управління має ґрунтуватися на визначених у теоретичній частині дослідження принципах системності, гнучкості, превентивності, безперервності моніторингу, варіативності управлінських рішень, ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості, стратегічної спрямованості та результативності. Водночас у межах концептуального обґрунтування доцільно доповнити їх принципами диференційованості, інформаційної обґрунтованості та зворотного зв'язку (рис. 3.1). Зазначені принципи мають застосовуватися не ізольовано, а як взаємопов'язана система, що визначає загальну логіку побудови та функціонування механізму адаптивного управління. Їх поєднання забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів із поточними управлінськими діями, підтримує гнучкість і превентивність реагування, сприяє обґрунтованому розподілу ресурсів та врахуванню відмінностей між аграрними підприємствами.



Рис. 3.1. Принципи формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Водночас принципи інформаційної обґрунтованості та зворотного зв’язку створюють передумови для безперервного оновлення управлінських рішень відповідно до результатів моніторингу, оцінювання ризиків і змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, система принципів формує методичну основу механізму та забезпечує його цілісність, адаптивність і результативність.

Принцип диференційованості передбачає врахування відмінностей аграрних підприємств за розміром, спеціалізацією, ресурсним потенціалом, фінансовою стійкістю, територіальним розміщенням, рівнем технологічного розвитку та характером ризикового навантаження. Необхідність цього принципу підтверджується результатами аналітичного оцінювання, відповідно до яких великі, середні, малі та мікропідприємства мають різні можливості щодо фінансування змін, упровадження цифрових технологій, диверсифікації виробництва, страхування ризиків і залучення кваліфікованих кадрів. Отже, структура механізму має бути спільною за загальною логікою, але відрізнятися за складом інструментів і масштабом їх застосування.

Принцип інформаційної обґрунтованості означає, що управлінські рішення мають прийматися на основі актуальної, достовірної та релевантної інформації про стан підприємства і зміни середовища. Для цього необхідно забезпечити регулярний збір даних про виробничі результати, ресурсне забезпечення, фінансові показники, ринкові тенденції, логістичні умови, природно-кліматичні загрози та кадрові зміни. Недостатність або несвоєчасність інформації знижує ефективність механізму, оскільки уповільнює виявлення ризиків і обмежує можливість превентивного реагування.

Принцип зворотного зв’язку передбачає обов’язкове оцінювання наслідків реалізованих управлінських рішень та використання отриманих результатів для наступного циклу управління. За відсутності зворотного зв’язку механізм втрачає адаптивний характер і перетворюється на лінійну систему реалізації попередньо визначених заходів. Тому контроль має завершуватися не лише

фіксацією досягнутих результатів, а й визначенням необхідності коригування цілей, ресурсів, інструментів та строків реалізації управлінських дій.

Концептуальні засади формування механізму адаптивного управління також передбачають визначення його основних функцій. До них доцільно віднести моніторингову, діагностичну, прогностичну, планово-цільову, організаційну, координаційну, мотиваційну, регулювальну, контрольну та коригувальну функції (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Функції механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.2, функції механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств утворюють безперервний управлінський цикл, у межах якого кожна наступна функція ґрунтується на результатах попередньої. Моніторингова функція забезпечує своєчасне отримання інформації про зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, діагностична – оцінювання фактичного стану підприємства та виявлення проблемних зон, прогностична – визначення

можливих варіантів розвитку подій, а планово-цільова – формування цілей, пріоритетів і ресурсного забезпечення адаптивних заходів.

Організаційна, координаційна та мотиваційна функції забезпечують практичну реалізацію прийнятих рішень. Організаційна функція формує відповідні умови, розподіляє повноваження і відповідальність, координаційна узгоджує дії між структурними підрозділами, а мотиваційна сприяє формуванню готовності персоналу до змін. Регулювальна функція забезпечує оперативне втручання у разі виникнення відхилень, контрольна дає змогу оцінити фактичні результати, а коригувальна – внести необхідні зміни та започаткувати новий цикл управління.

Отже, взаємозв'язок зазначених функцій підтверджує, що механізм адаптивного управління не є лінійною послідовністю разових дій. Його функціонування має циклічний характер, оскільки результати контролю та коригування знову формують інформаційну основу для моніторингу, діагностики й подальшого прийняття управлінських рішень. Така логіка забезпечує безперервне узгодження цілей розвитку аграрного підприємства зі змінами умов господарювання.

Концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує окреме функціональне призначення. До основних складових механізму належать цільова, методична, аналітико-діагностична, організаційно-управлінська, ресурсна, інформаційна, інструментальна, ризик-орієнтована та контрольно-коригувальна.

Цільова складова визначає загальну спрямованість механізму, його стратегічні й оперативні орієнтири. Вона охоплює мету, завдання, пріоритети та очікувані результати адаптивного управління. Її основним призначенням є забезпечення стійкого розвитку аграрного підприємства, підвищення його адаптаційної спроможності, підтримання конкурентоспроможності та своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме цільова складова визначає, яких результатів має бути досягнуто в процесі

функціонування механізму та за якими критеріями оцінюватиметься його результативність.

Методична складова охоплює наукові підходи, принципи, закономірності та методи, на яких ґрунтується формування механізму адаптивного управління. Її основу становлять системний, комплексний, ситуаційний, стратегічний, ресурсний, ризик-орієнтований, сценарний і процесний підходи. Поєднання зазначених підходів дозволяє розглядати аграрне підприємство як відкриту соціально-економічну систему, розвиток якої залежить від взаємодії внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування.

Особливе значення має системний підхід, оскільки він забезпечує цілісне бачення взаємозв’язку між виробничими, ресурсними, фінансово-економічними, організаційно-управлінськими, інноваційними та адаптаційними складовими розвитку. Ситуаційний підхід дозволяє добирати управлінські рішення відповідно до конкретних умов, стратегічний – узгоджувати поточні дії з довгостроковими цілями, а ризик-орієнтований – враховувати ймовірність виникнення загроз та можливі наслідки їх впливу на діяльність підприємства.

Аналітико-діагностична складова забезпечує оцінювання стану підприємства, виявлення відхилень, визначення сильних і слабких сторін, а також встановлення рівня готовності до адаптивних змін. Її реалізація ґрунтується на системі кількісних і якісних показників, що характеризують виробничу, ресурсну, фінансово-економічну, організаційно-управлінську, інноваційну, ринкову та адаптаційну діяльність підприємства.

До завдань аналітико-діагностичної складової належать збір і систематизація інформації, аналіз динаміки ключових показників, порівняння фактичних значень із плановими, нормативними або середньогалузевими, виявлення критичних відхилень і причин їх виникнення. Її результати мають створювати обґрунтовану основу для визначення управлінських пріоритетів, вибору адаптивних інструментів та формування альтернативних сценаріїв розвитку.

Організаційно-управлінська складова охоплює структуру управління, розподіл повноважень і відповідальності, регламентацію управлінських процесів, координацію дій та комунікацію між підрозділами. Її призначення полягає у створенні організаційних умов для своєчасної підготовки, прийняття й реалізації адаптивних рішень. Вона має забезпечувати чітке визначення відповідальних осіб, послідовність управлінських дій і оперативне передавання інформації між рівнями управління.

Для великих і середніх аграрних підприємств організаційно-управлінська складова може передбачати створення спеціалізованих аналітичних, ризик-менеджментових або координаційних підрозділів. У малих і мікропідприємствах відповідні функції можуть поєднуватися в межах діяльності керівника, власника або окремих фахівців. Отже, організаційна побудова механізму має бути диференційованою та відповідати масштабу діяльності підприємства.

Ресурсна складова відображає сукупність ресурсів, необхідних для реалізації адаптивних рішень. Вона охоплює земельні, трудові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та інноваційні ресурси. Її основним завданням є забезпечення раціонального розподілу, мобілізації та перерозподілу ресурсів відповідно до змін умов функціонування підприємства.

В умовах нестабільності особливого значення набуває ресурсна гнучкість, тобто здатність підприємства оперативно змінювати структуру використання ресурсів. Це може проявлятися у перегляді структури посівів, зміні виробничої спеціалізації, перерозподілі фінансових коштів, залученні додаткового персоналу, оновленні техніки, зміні каналів постачання або використанні альтернативних джерел ресурсного забезпечення.

Інформаційна складова формує інформаційну основу функціонування механізму. Вона передбачає створення системи збору, обробки, зберігання, передавання та використання інформації, необхідної для моніторингу, діагностики, прогнозування і прийняття управлінських рішень. Якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на швидкість і обґрунтованість реакції підприємства на зміни середовища.

Інформаційні потоки мають охоплювати внутрішні дані про виробництво, витрати, фінансові результати, персонал, матеріально-технічне забезпечення та виконання планів, а також зовнішню інформацію про ринок, ціни, попит, логістичні умови, державне регулювання, природно-кліматичні зміни й безпекові ризики. Важливим напрямом розвитку інформаційної складової є використання цифрових систем обліку, аналітичних платформ, засобів дистанційного моніторингу, геоінформаційних технологій та інструментів прогнозної аналітики.

Інструментальна складова охоплює методи, засоби й інструменти, за допомогою яких реалізуються управлінські рішення. До неї доцільно віднести організаційні, економічні, фінансові, аналітичні, цифрові, ризик-орієнтовані та мотиваційні інструменти. Їх вибір має залежати від характеру виявленої проблеми, рівня ризику, ресурсних можливостей підприємства та очікуваного результату.

Організаційні інструменти включають регламентацію процесів, делегування повноважень, створення робочих груп і вдосконалення комунікації. Економічні та фінансові інструменти охоплюють бюджетування, управління витратами, формування резервів, диверсифікацію джерел фінансування, страхування та кредитування. Аналітичні й цифрові інструменти забезпечують обробку даних, прогнозування, моделювання сценаріїв і моніторинг показників у режимі реального часу.

Ризик-орієнтована складова забезпечує системне врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. Вона охоплює ідентифікацію, класифікацію, оцінювання, ранжування та вибір способів реагування на ризики. Її призначення полягає у зниженні ймовірності критичних втрат, забезпеченні превентивного реагування та підтриманні стійкості підприємства.

У межах ризик-орієнтованої складової доцільно передбачити формування реєстру ризиків, визначення критичних зон, встановлення порогових значень показників і розроблення планів реагування. Основними способами реагування можуть бути уникнення, зниження, передавання, прийняття або диверсифікація

ризиків. Для аграрних підприємств особливе значення мають страхування, резервування ресурсів, диверсифікація виробництва, зміна каналів збуту, альтернативна логістика та сценарне планування.

Контрольно-коригувальна складова забезпечує оцінювання результативності реалізованих заходів, визначення ступеня досягнення поставлених цілей і внесення необхідних змін до управлінських рішень. Вона завершує один цикл функціонування механізму та водночас створює інформаційну основу для наступного.

Контроль має здійснюватися за системою виробничих, фінансово-економічних, ресурсних, кадрових, ринкових і адаптаційних показників. У разі виявлення відхилень необхідно встановити їх причини, оцінити наслідки та визначити напрями коригування. Такими напрямами можуть бути перегляд цілей, зміна строків, перерозподіл ресурсів, заміна інструментів, уточнення сценаріїв або оновлення організаційних рішень.

Отже, структурні складові механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств мають функціонувати не відокремлено, а як єдина взаємопов’язана система. Цільова складова визначає орієнтири, методична формує наукову основу, аналітико-діагностична забезпечує оцінювання, організаційно-управлінська – координацію дій, ресурсна – необхідний потенціал, інформаційна – дані для прийняття рішень, інструментальна – засоби управлінського впливу, ризик-орієнтована – врахування загроз, а контрольно-коригувальна – оцінювання результатів і зворотний зв’язок.

Для систематизації призначення зазначених складових їх доцільно узагальнити в табл. 3.1.

Представлена система складових відображає комплексний характер механізму адаптивного управління та створює основу для побудови його концептуальної моделі.

На основі узагальнення структурних складових механізму адаптивного управління доцільно сформувати його концептуальну модель, яка відображає взаємозв’язок між передумовами, цільовою спрямованістю, принципами,

функціями, структурними елементами, інструментами реалізації та очікуваними результатами. Така модель має забезпечувати цілісне представлення логіки функціонування механізму та показувати послідовність переходу від виявлення змін середовища до прийняття, реалізації й коригування управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Структурні складові механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Складова механізму	**Зміст складової**	**Функціональне призначення**
Цільова	Мета, завдання, пріоритети та очікувані результати	Визначення стратегічної спрямованості механізму
Методична	Наукові підходи, принципи, методи та закономірності	Формування теоретико-методичної основи управління
Аналітико-діагностична	Система показників, аналіз стану та виявлення відхилень	Оцінювання передумов і визначення проблемних зон
Організаційно-управлінська	Структура управління, повноваження, координація та комунікація	Забезпечення підготовки й реалізації адаптивних рішень
Ресурсна	Земельні, трудові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та інноваційні ресурси	Ресурсне забезпечення і гнучкий перерозподіл потенціалу
Інформаційна	Збір, обробка, передавання та використання інформації	Формування інформаційної основи управлінських рішень
Інструментальна	Організаційні, економічні, фінансові, цифрові та аналітичні інструменти	Практична реалізація управлінського впливу
Ризик-орієнтована	Ідентифікація, оцінювання та вибір способів реагування на ризики	Зниження ризикового навантаження і превентивне реагування
Контрольно-коригувальна	Контроль, оцінювання результатів і внесення змін	Забезпечення зворотного зв’язку та циклічності механізму

***Джерело:** сформовано автором.

Вхідною основою концептуальної моделі є сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають умови розвитку аграрного підприємства. До зовнішніх чинників належать природно-кліматичні зміни, ринкова

кон’юнктура, цінові коливання, логістичні обмеження, державне регулювання, конкуренція, технологічні трансформації та безпекові ризики. Внутрішні чинники охоплюють виробничий потенціал, фінансово-економічний стан, кадрове забезпечення, організаційну структуру, рівень цифровізації, інноваційну активність і якість управлінських рішень.

Взаємодія зазначених чинників формує передумови для запуску механізму адаптивного управління. У разі виявлення відхилень, посилення ризиків або появи нових можливостей суб’єкт управління має забезпечити оцінювання ситуації, визначення пріоритетних напрямів реагування та вибір відповідних інструментів [11-12; 77]. Отже, концептуальна модель має відображати не лише внутрішню будову механізму, а й його взаємодію із середовищем функціонування підприємства.

Центральним елементом моделі є мета механізму, що полягає у забезпеченні стійкого, гнучкого та результативного розвитку аграрного підприємства шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Відповідно до цієї мети визначаються завдання механізму: безперервний моніторинг змін, діагностика стану підприємства, оцінювання ризиків, формування альтернативних сценаріїв, вибір адаптивних рішень, ресурсне забезпечення їх реалізації, контроль результатів і коригування управлінських дій. Функціонування механізму має ґрунтуватися на поєднанні принципів системності, гнучкості, превентивності, безперервності моніторингу, варіативності, ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості, стратегічної спрямованості, результативності, диференційованості, інформаційної обґрунтованості та зворотного зв’язку. Сукупність цих принципів визначає загальні правила формування й реалізації управлінських рішень та забезпечує узгодженість усіх складових механізму.

Практична реалізація механізму здійснюється через систему функцій і структурних складових. Функції визначають послідовність управлінських дій, тоді як структурні складові формують організаційне, ресурсне, інформаційне, методичне та інструментальне забезпечення цих дій. Саме їх взаємодія створює

основу для переходу від аналітичного оцінювання до практичного управлінського впливу.

Особливе місце у концептуальній моделі посідає інструментарій адаптивного управління. Він має включати стратегічне та сценарне планування, бюджетування, управління витратами, резервування ресурсів, диверсифікацію виробництва і каналів збуту, аграрне страхування, кредитування, цифрові системи моніторингу, прогнозну аналітику, управління персоналом, організаційне перепроєктування та формування альтернативних логістичних рішень.

Вибір конкретних інструментів має здійснюватися залежно від характеру виявленої проблеми, масштабу підприємства, рівня ризикового навантаження та наявних ресурсних можливостей. Для великих підприємств пріоритетними можуть бути цифрові аналітичні системи, диверсифікація, управління складними ланцюгами постачання та портфельне управління ризиками. Для середніх підприємств важливими є підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та вдосконалення організаційних процесів. Для малих і мікропідприємств особливого значення набувають кооперація, доступ до кредитування, страхування, цифрових сервісів і спільної інфраструктури.

Результатом функціонування механізму має стати підвищення адаптаційної спроможності аграрного підприємства, що проявляється у здатності своєчасно виявляти зміни, швидко формувати альтернативні рішення, мобілізувати необхідні ресурси, мінімізувати негативний вплив ризиків і зберігати стратегічні орієнтири розвитку. Водночас очікуваними результатами є підвищення фінансової стійкості, стабільності виробничих процесів, ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та результативності управління.

Важливо, що результативність механізму не може оцінюватися лише за одним фінансовим або виробничим показником. Вона має визначатися на основі сукупності критеріїв, які відображають економічні, виробничі, ресурсні, організаційні, ринкові та адаптаційні результати. До таких критеріїв доцільно

віднести динаміку прибутковості, рентабельності, ліквідності, продуктивності праці, ресурсної віддачі, рівня ризикового навантаження, швидкості реагування на зміни та ступеня досягнення стратегічних цілей.

Завершальним елементом концептуальної моделі є зворотний зв’язок, який забезпечує повернення результатів контролю й оцінювання до початкового етапу моніторингу. За його допомогою здійснюється уточнення інформаційної бази, оновлення цілей, коригування сценаріїв, перерозподіл ресурсів і зміна інструментів управлінського впливу. Саме зворотний зв’язок забезпечує безперервний і циклічний характер механізму. Отже, концептуальна модель формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств має відображати взаємозв’язок таких основних блоків: зовнішні та внутрішні передумови; мета і завдання; суб’єкт та об’єкт управління; принципи; функції; структурні складові; інструменти реалізації; адаптивні управлінські рішення; очікувані результати; контроль і зворотний зв’язок.

Для наочного представлення зазначених положень доцільно подати концептуальну модель на рис. 3.3.

Крім того, запропонована концептуальна модель має практичне значення як основа для побудови прикладного механізму адаптивного управління на рівні конкретного аграрного підприємства. Її використання дає змогу впорядкувати управлінський процес, забезпечити логічну послідовність переходу від виявлення зовнішніх і внутрішніх змін до розроблення та реалізації управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли ефективність розвитку підприємства залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності своєчасно поєднати аналітичне оцінювання, прогнозування, організацію дій та коригування обраного курсу розвитку.

Водночас концептуальна модель створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оскільки орієнтує суб’єкт управління на комплексне врахування виробничих, фінансово-економічних, ресурсних, організаційних і ринкових параметрів діяльності.

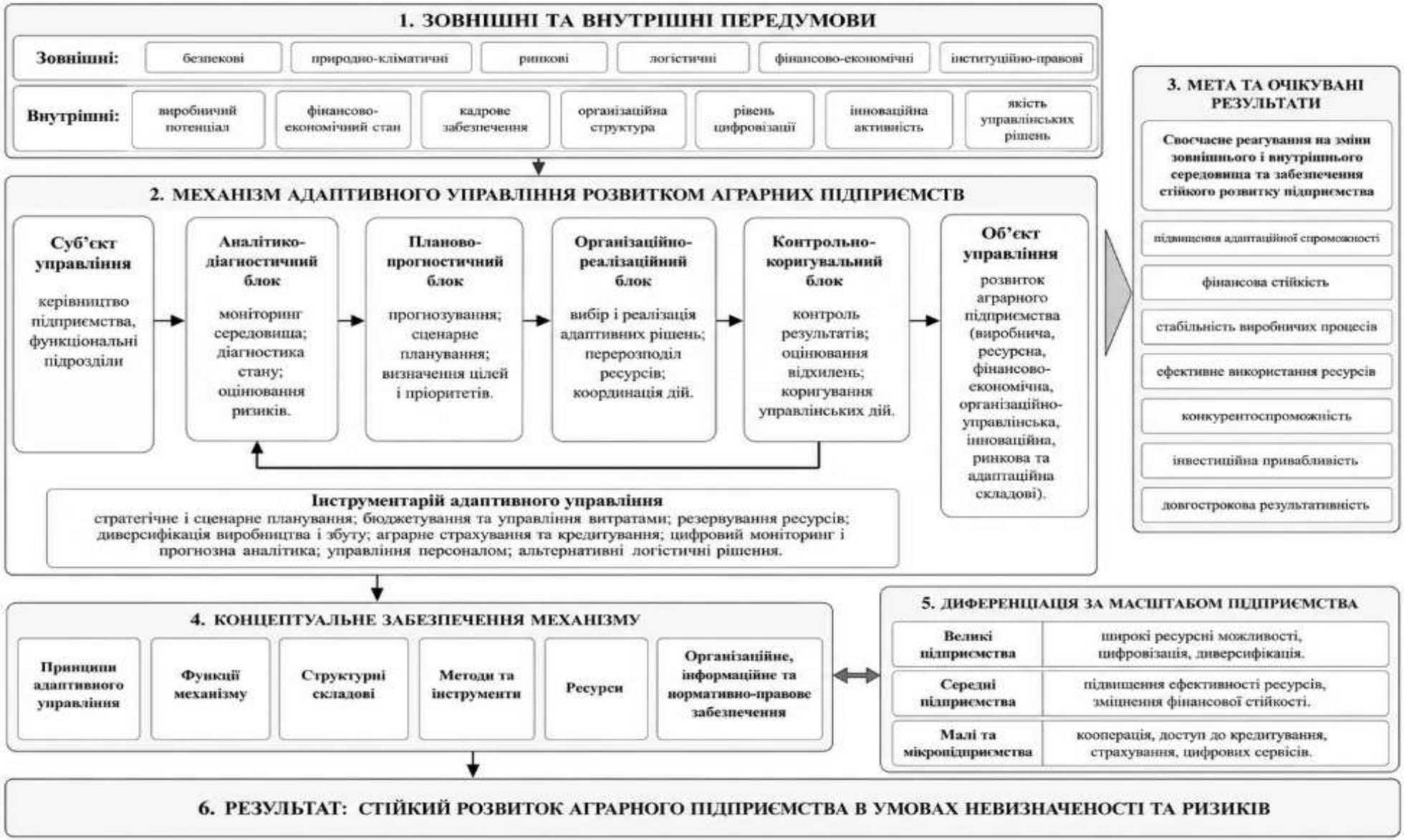


Рис. 3.3. Концептуальна модель формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємст157

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.3, формування механізму адаптивного управління має здійснюватися як безперервний процес узгодження внутрішніх можливостей аграрного підприємства із зовнішніми умовами його функціонування. Вхідними елементами моделі є зовнішні та внутрішні передумови, які формують інформаційну основу для моніторингу, діагностики й оцінювання ризиків. На основі отриманих результатів визначаються цілі, пріоритети, сценарії та інструменти адаптивного управління.

Центральну частину моделі формують взаємопов'язані структурні складові механізму, взаємодія яких забезпечує підготовку, прийняття, реалізацію та коригування управлінських рішень. Через організаційно-управлінську, ресурсну, інформаційну, інструментальну та ризик-орієнтовану складові здійснюється цілеспрямований вплив на процес розвитку підприємства. Контрольно-коригувальна складова забезпечує оцінювання результатів, виявлення відхилень та формування зворотного зв'язку, завдяки якому започатковується наступний цикл адаптивного управління.

Запропонована концептуальна модель має диференційований характер, оскільки передбачає адаптацію складу інструментів, ресурсного забезпечення та організаційної побудови механізму до розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану й рівня ризикового навантаження конкретного аграрного підприємства. Це дає змогу уникнути універсалізації управлінських рішень і забезпечити практичну придатність механізму для великих, середніх, малих і мікропідприємств.

Метою функціонування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств є своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Досягнення цієї мети передбачає формування системи управління, яка дає змогу своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ризики, обирати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати напрями розвитку відповідно до змін умов функціонування. Очікувані результати доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних економічних, виробничих, ресурсних, організаційно-

управлінських та адаптаційних змін, що виникають унаслідок реалізації механізму.

Одним із ключових очікуваних результатів є підвищення адаптаційної спроможності аграрного підприємства, тобто його здатності своєчасно виявляти зміни, реагувати на нові виклики та використовувати можливості розвитку. Важливим результатом функціонування механізму також є зміцнення фінансової стійкості, що проявляється у збереженні платоспроможності, підтриманні належного рівня ліквідності та здатності підприємства забезпечувати безперервність господарської діяльності. Із цим безпосередньо пов’язана стабільність виробничих процесів, яка передбачає збереження ритмічності виробництва, належного рівня ресурсного забезпечення та мінімізацію негативного впливу дестабілізуючих чинників.

Не менш важливим очікуваним результатом є ефективне використання ресурсів, що досягається завдяки їх обґрунтованому розподілу, мобілізації та спрямуванню на пріоритетні напрями діяльності. Реалізація механізму має сприяти збереженню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення управлінських підходів, оптимізації організаційних процесів, адаптації до змін ринкової кон’юнктури та підтримання належної якості продукції. Водночас підвищення фінансової стійкості, керованість ризиків і здатність до адаптації створюють сприятливі передумови для зростання інвестиційної привабливості підприємства.

Узагальнювальним результатом функціонування механізму є забезпечення довгострокової результативності розвитку аграрного підприємства. Вона відображає здатність підприємства не лише підтримувати поточну стійкість, а й послідовно досягати стратегічних цілей, здійснювати технологічне й організаційне оновлення та зберігати адаптивність у довгостроковій перспективі.

Практичне використання запропонованої моделі сприяє формуванню цілісного підходу до розвитку підприємства, за якого окремі управлінські дії не розглядаються ізольовано, а узгоджуються із загальними цілями, ризиками та ресурсними можливостями. Така узгодженість забезпечує перехід від

ситуативного реагування на проблеми до системного управління розвитком на адаптивних засадах.

Отже, концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств ґрунтуються на системному поєднанні зовнішніх і внутрішніх передумов, мети, принципів, функцій, структурних складових, ресурсів, інструментів та зворотного зв'язку. Запропонована модель має теоретико-прикладний і диференційований характер та передбачає адаптацію управлінських рішень до масштабу, спеціалізації, ресурсних можливостей і рівня ризикового навантаження підприємства. Її реалізація створює передумови для підвищення адаптаційної спроможності, фінансової стійкості, стабільності виробничих процесів, ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової результативності аграрних підприємств. Сформовані концептуальні положення становлять основу для подальшого обґрунтування інструментарію реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

3.2. Інструментарій реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Практична реалізація механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств потребує формування відповідного інструментарію, за допомогою якого концептуальні положення, принципи, функції та цільові орієнтири механізму трансформуються у конкретні управлінські рішення й дії. Результативність механізму залежить не лише від обґрунтованості його структурної побудови, а й від здатності підприємства своєчасно визначати, добирати, поєднувати та коригувати інструменти управлінського впливу відповідно до характеру змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Необхідність використання комплексного інструментарію зумовлена багатофакторністю розвитку аграрних підприємств. На результати їхньої

діяльності одночасно впливають природно-кліматичні умови, ринкова кон’юнктура, динаміка цін, доступність фінансових і матеріально-технічних ресурсів, логістичні обмеження, кадрове забезпечення, технологічні зміни, інституційне регулювання та безпекові ризики [15; 21]. Взаємопов’язаний характер зазначених чинників означає, що використання окремого інструменту переважно не забезпечує комплексного розв’язання виявленої проблеми та потребує формування узгодженої сукупності управлінських засобів.

Інструментарій реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств запропоновано розглядати як систему взаємопов’язаних методів, засобів, важелів, процедур і технологій управлінського впливу, застосування яких забезпечує виявлення змін і відхилень, оцінювання ризиків, формування альтернативних рішень, мобілізацію та перерозподіл ресурсів, реалізацію адаптивних заходів, контроль їх результативності й подальше коригування управлінських дій.

На відміну від традиційного підходу, за якого інструменти управління застосовуються переважно для виконання заздалегідь визначених планів, інструментарій адаптивного управління має забезпечувати можливість зміни складу, інтенсивності та послідовності управлінських дій [55-56]. Це передбачає формування не статичного переліку інструментів, а їх гнучкого портфеля, структура якого визначається відповідно до поточного стану підприємства, сили й характеру ризикового впливу, наявних ресурсів, строковості реагування та стратегічних орієнтирів розвитку.

Функціональне призначення інструментарію полягає у забезпеченні переходу від результатів моніторингу й аналітичної діагностики до практичного управлінського впливу. За його допомогою здійснюються формування сценаріїв розвитку, вибір пріоритетів, перерозподіл ресурсів, оптимізація виробничої програми, підтримання фінансової стійкості, удосконалення організаційних процесів, мінімізація ризиків, адаптація логістичних і ринкових рішень, а також контроль досягнення визначених результатів.

Вибір інструментів має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язку між виявленою проблемою, управлінським завданням, необхідним способом реагування, ресурсними можливостями та очікуваним результатом. Один і той самий зовнішній або внутрішній чинник може потребувати різних управлінських рішень залежно від масштабу підприємства, спеціалізації, тривалості та сили впливу, рівня фінансово-економічної стійкості й наявної адаптаційної спроможності. Отже, інструментарій має формуватися на засадах цільової відповідності, комплексності, гнучкості, ресурсної обґрунтованості, диференційованості, вимірюваності результатів і можливості подальшого коригування.

У теоретичній частині дослідження інструментарій адаптивного управління було узагальнено за основними напрямами управлінського впливу. Проте практична реалізація сформованого механізму потребує більш детального розмежування інструментів відповідно до їх функціонального призначення, етапів управлінського циклу та характеру завдань, які виникають у процесі реагування аграрного підприємства на зміни середовища. Така деталізація дає змогу встановити взаємозв'язок між виявленими відхиленнями, управлінськими функціями, обраними засобами впливу й очікуваними результатами їх застосування.

Доцільність розширеної класифікації інструментарію зумовлена тим, що один інструмент може виконувати кілька взаємопов'язаних функцій. Наприклад, цифрова система моніторингу одночасно забезпечує збір інформації, виявлення відхилень, прогнозування змін і контроль реалізації управлінських рішень. Бюджетування може використовуватися як планово-економічний, фінансовий і контрольно-коригувальний інструмент. Тому групування інструментів має здійснюватися не лише за їх формою, а передусім за основним управлінським завданням, для виконання якого вони застосовуються.

Систему інструментів реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств доцільно представити в додатку В, табл. В.1.

Як видно з табл. В.1 (додаток В), інструментарій реалізації механізму адаптивного управління охоплює взаємопов'язані групи засобів, які забезпечують виконання всіх етапів управлінського циклу – від отримання інформації про зміни середовища до контролю результатів і коригування прийнятих рішень. Інформаційно-моніторингові та аналітико-діагностичні інструменти формують інформаційну основу управління, прогнозно-сценарні дають змогу визначити можливі варіанти розвитку подій, а планово-економічні забезпечують узгодження цілей, ресурсів і строків реалізації адаптивних заходів.

Фінансово-ресурсні, виробничо-технологічні, організаційно-координаційні та кадрово-мотиваційні інструменти спрямовані безпосередньо на практичне забезпечення управлінських рішень. Їх застосування дає змогу мобілізувати необхідні ресурси, змінювати виробничу структуру, удосконалювати внутрішні процеси та формувати готовність персоналу до реалізації змін. Водночас ризик-орієнтовані, ринково-збутові й логістичні інструменти забезпечують адаптацію підприємства до зовнішніх загроз, ринкових коливань і порушень ресурсних та збутових ланцюгів.

Окреме місце у системі посідають цифрові інструменти, які не доцільно розглядати лише як самостійну групу засобів управління. Вони мають наскрізний характер і можуть використовуватися в межах моніторингу, діагностики, прогнозування, планування, організації, контролю та коригування управлінських рішень. Застосування цифрових технологій підвищує швидкість отримання інформації, скорочує тривалість управлінського циклу та розширює можливості підприємства щодо раннього виявлення ризиків і прогнозування їх наслідків.

Водночас результативність механізму визначається не кількістю використаних інструментів, а обґрунтованістю їх добору та узгодженістю застосування. Надмірне використання інструментів може призводити до зростання управлінських витрат, дублювання функцій і перевантаження інформаційних потоків. Недостатній набір засобів, навпаки, обмежує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни. Тому доцільно формувати портфель

інструментів адаптивного управління, який становить цільово сформовану сукупність взаємодоповнювальних засобів управлінського впливу, відібраних відповідно до характеру проблеми, рівня ризику, ресурсних обмежень і очікуваних результатів. Формування такого портфеля має ґрунтуватися на відповідності інструментів конкретним проблемним зонам підприємства. Для цього доцільно встановити логічний взаємозв'язок між виявленим відхиленням, управлінським завданням, рекомендованим інструментом, очікуваним результатом і показником його контролю.

Як видно з рис. 3.4, формування інструментарію адаптивного управління має ґрунтуватися на послідовному встановленні взаємозв'язку між проблемною зоною, управлінським завданням, рекомендованими інструментами, очікуваним результатом і показниками контролю. Такий підхід дає змогу уникнути формального застосування окремих управлінських засобів і забезпечує їх цільову спрямованість відповідно до характеру виявлених відхилень та потреб підприємства.

Зокрема, зниження ліквідності й нестача оборотних коштів потребують застосування інструментів бюджетування грошових потоків, резервування, кредитування та реструктуризації зобов'язань. Їх використання спрямоване на відновлення платоспроможності, підтримання фінансової стійкості та забезпечення безперервності господарської діяльності. Результативність зазначених заходів доцільно оцінювати за динамікою коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та рівня забезпеченості підприємства власними оборотними коштами. У разі зростання виробничих витрат пріоритетного значення набувають аналіз структури витрат, нормування ресурсів, гнучке бюджетування та впровадження ресурсозберігальних технологій. Застосування цих інструментів дає змогу виявити непродуктивні витрати, визначити резерви економії та підвищити ефективність використання матеріально-технічних, енергетичних і трудових ресурсів. Основними показниками контролю при цьому виступають собівартість одиниці продукції, матеріаломісткість, енергоємність і ресурсна віддача.



Рис. 3.4. Матриця відповідності проблемних зон та інструментів адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

165

Джерело: розроблено автором.

Порушення логістики та постачання ресурсів потребує диверсифікації постачальників, формування страхових запасів, перегляду маршрутів і використання альтернативних каналів збуту. Такі інструменти спрямовані на зниження залежності підприємства від окремих контрагентів, підтримання безперервності виробничого процесу та мінімізацію втрат від логістичних збоїв. Оцінювання результативності може здійснюватися за тривалістю постачання, рівнем виконання договорів, величиною логістичних витрат і часткою своєчасно виконаних поставок.

За умов цінових коливань і нестабільності ринку доцільним є використання сценарного планування, прогнозування, контрактації та диверсифікації каналів збуту. Їх поєднання дає змогу зменшити залежність від одного ринку або покупця, стабілізувати доходи й підтримати конкурентоспроможність підприємства. Контроль результативності має ґрунтуватися на аналізі динаміки виручки, рентабельності реалізації, частки стабільних каналів збуту та рівня цінового ризику.

Дефіцит кадрів і недостатній рівень компетентностей зумовлюють необхідність застосування навчання персоналу, мотиваційних заходів, перерозподілу функцій і цифровізації окремих процесів. Реалізація таких інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню кадрової залежності та формуванню готовності працівників до змін. Відповідними показниками контролю є продуктивність праці, плинність кадрів, рівень забезпеченості персоналом і частка працівників, охоплених навчанням.

Недостатня адаптаційна спроможність підприємства потребує комплексного застосування моніторингу, діагностики, оцінювання ризиків та формування портфеля адаптивних рішень. У цьому випадку управлінський вплив має бути спрямований не на усунення окремого відхилення, а на підвищення загальної здатності підприємства своєчасно виявляти зміни, формувати альтернативні рішення, мобілізувати ресурси й коригувати напрями розвитку. Результативність доцільно оцінювати за швидкістю реагування, рівнем

досягнення цілей, ступенем зниження ризикового навантаження та зміною інтегрального показника адаптаційної спроможності.

Отже, матриця відповідності проблемних зон та інструментів адаптивного управління виконує не лише систематизаційну, а й прикладну функцію, оскільки забезпечує попередній відбір управлінських засобів відповідно до змісту виявленої проблеми. Водночас наявність кількох можливих інструментів для розв'язання одного завдання зумовлює необхідність їх подальшого оцінювання за сукупністю критеріїв. Тому наступним етапом є формування методичного підходу до визначення доцільності застосування окремих інструментів та їх ранжування з урахуванням очікуваної результативності, ресурсної доступності, строків реалізації й рівня ризику.

Вибір інструментів адаптивного управління не може ґрунтуватися лише на їх загальній відповідності характеру виявленої проблеми. Навіть за однакової проблемної ситуації окремі інструменти можуть суттєво відрізнятися за очікуваною результативністю, вартістю реалізації, швидкістю впровадження, потребою у ресурсах, рівнем ризику та відповідністю стратегічним орієнтирам підприємства. У зв'язку з цим доцільно застосовувати багатокритеріальний підхід, який дає змогу комплексно оцінити можливість використання кожного інструменту та визначити пріоритетність його включення до портфеля адаптивних управлінських рішень.

Методичний підхід до оцінювання доцільності застосування інструментів адаптивного управління має передбачати послідовне виконання таких етапів: формування переліку можливих інструментів; визначення критеріїв оцінювання; встановлення вагомості критеріїв; нормування вихідних оцінок; розрахунок інтегрального показника доцільності; ранжування інструментів; формування пріоритетного портфеля з урахуванням наявних обмежень.

До основних критеріїв оцінювання доцільності застосування інструментів адаптивного управління доцільно віднести їх відповідність характеру проблеми, очікувану результативність, здатність знижувати ризикове навантаження, ресурсну доступність, фінансову прийнятність, швидкість реалізації, стратегічну

узгодженість і можливість подальшого коригування. Зміст зазначених критеріїв наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання доцільності застосування інструментів адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Критерій	Зміст критерію	Напрям оцінювання
Відповідність проблемі	Ступінь відповідності інструменту характеру виявленого відхилення або ризику	Чи забезпечує інструмент безпосередній вплив на проблемну зону
Очікувана результативність	Імовірний рівень досягнення поставленої управлінської мети	Очікуване поліпшення виробничих, фінансових, ресурсних або адаптаційних показників
Ризикознижувальний ефект	Здатність інструменту зменшувати ймовірність або наслідки ризику	Скорочення потенційних втрат і рівня ризикового навантаження
Ресурсна доступність	Відповідність потреб інструменту наявним ресурсам підприємства	Забезпеченість трудовими, матеріальними, інформаційними й технологічними ресурсами
Фінансова прийнятність	Співвідношення витрат на реалізацію та очікуваного ефекту	Доступність фінансування та економічна доцільність
Швидкість реалізації	Тривалість підготовки й упровадження інструменту	Можливість своєчасного реагування на зміни
Стратегічна узгодженість	Відповідність інструменту довгостроковим цілям розвитку підприємства	Вплив на стійкість, конкурентоспроможність і розвиток
Гнучкість і коригованість	Можливість змінити, розширити або припинити застосування інструменту	Здатність адаптувати інструмент до нових умов

***Джерело:** сформовано автором.

Як видно з табл. 3.2, критерії оцінювання охоплюють не лише очікувану результативність інструменту, а й умови його практичної реалізації. Це має принципове значення для аграрних підприємств, оскільки високоефективний інструмент може виявитися неприйнятним через недостатність фінансових

ресурсів, відсутність необхідних компетентностей, надмірну тривалість упровадження або невідповідність стратегічним цілям підприємства.

Для кількісного узагальнення результатів оцінювання доцільно визначати інтегральний коефіцієнт доцільності застосування окремого інструменту:

$$K_j = \sum_{i=1}^{m} w_i \, q_{ij} \qquad (3.1)$$

де K_j – інтегральний коефіцієнт доцільності застосування j-го інструменту;
w_i – вагомість i-го критерію;
q_{ij} – нормована оцінка j-го інструменту за iii-м критерієм;
m – кількість критеріїв оцінювання.

При цьому має виконуватися умова:

$$\sum_{i=1}^{m} w_i = 1 \qquad (3.2)$$

Значення вагових коефіцієнтів можуть визначатися на основі експертного оцінювання, ранжування або методу попарних порівнянь. У межах практичного застосування доцільно залучати керівників і фахівців виробничих, фінансових, економічних, логістичних та управлінських підрозділів підприємства. Це дає змогу врахувати міжфункціональний характер адаптивного управління та зменшити суб'єктивність оцінювання.

Для переведення різнорідних критеріїв до порівнянного вигляду необхідно здійснювати нормування показників. Для стимуляторів, зростання яких підвищує доцільність застосування інструменту, нормоване значення можна визначити за формулою:

$$q_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i^{min}}{x_i^{max} - x_i^{min}} \qquad (3.3)$$

де x_{ij} – фактична оцінка j-го інструменту за i-м критерієм;
x_i^{min} . x_i^{max} – мінімальне та максимальне значення відповідного критерію.

Для дестимуляторів, зростання яких знижує доцільність застосування інструменту, зокрема вартості або тривалості впровадження, доцільно використовувати зворотне нормування:

$$q_{ij} = \frac{x_i^{max} - x_{ij}}{x_i^{max} - x_i^{min}} \qquad (3.4)$$

У результаті нормовані значення набувають величини від 0 до 1, де значення, наближене до 1, характеризує вищу відповідність інструменту визначеному критерію.

Для якісних критеріїв, які складно виміряти безпосередньо, може використовуватися бальна шкала. Доцільною є п’ятибальна градація: 1 бал – дуже низький рівень відповідності; 2 бали – низький; 3 бали – середній; 4 бали – високий; 5 балів – дуже високий. Після цього бальні оцінки також нормуються та включаються до інтегрального розрахунку.

На основі отриманого значення K_j інструменти можуть бути розподілені за рівнем доцільності застосування:

- від 0,80 до 1,00 – високопріоритетні;
- від 0,60 до 0,79 – пріоритетні;
- від 0,40 до 0,59 – допустимі;
- від 0,20 до 0,39 – обмежено доцільні;
- менше 0,20 – недоцільні.

Зазначені межі мають орієнтовний характер і можуть уточнюватися залежно від специфіки підприємства, кількості інструментів, розподілу отриманих оцінок та рівня ризикового навантаження.

Ранжування за інтегральним коефіцієнтом дає змогу визначити, які інструменти мають першочергове значення для підприємства. Водночас навіть високий рівень доцільності не означає автоматичного включення інструменту до портфеля, оскільки остаточний вибір має враховувати бюджетні, кадрові, часові та матеріально-технічні обмеження. Тому наступним етапом є формування портфеля інструментів адаптивного управління, який забезпечує максимально можливий управлінський ефект за наявного обсягу ресурсів.

У найбільш загальному вигляді завдання формування такого портфеля може бути представлено як максимізація сукупної доцільності обраних інструментів:

$$\max Z = \sum_{j=1}^{n} K_j \; y_i \qquad (3.5)$$

за умови:

$$\sum_{j=1}^{n} C_j \; y_j \leq B \qquad (3.6)$$

де Z – сукупна оцінка портфеля інструментів;
K_j – інтегральна оцінка доцільності j-го інструменту;
C_j – витрати на реалізацію j-го інструменту;
B – наявний бюджет підприємства;
y_j – змінна вибору інструменту, яка набуває значення 1, якщо інструмент включено до портфеля, і 0 – якщо не включено.

Залежно від практичних умов до моделі можуть бути введені додаткові обмеження щодо строків упровадження, чисельності персоналу, доступності технічних засобів і сумісності окремих інструментів. Це дає змогу сформувати не максимальний за кількістю, а найбільш обґрунтований і ресурсно збалансований портфель адаптивних управлінських рішень.

Отже, запропонований підхід забезпечує перехід від попереднього відбору інструментів на основі проблемної матриці до їх кількісного оцінювання, ранжування та включення до портфеля відповідно до ресурсних можливостей підприємства.

Для практичної реалізації запропонованого методичного підходу процес формування портфеля інструментів адаптивного управління доцільно здійснювати у чіткій послідовності. Його початковим етапом є моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, за результатами якого виявляються зміни, відхилення, ризики та нові можливості розвитку підприємства. Отримана інформація формує основу для визначення проблемних зон і конкретизації управлінських завдань.

На наступному етапі здійснюється оцінювання характеру, сили та тривалості впливу виявлених чинників. Важливо визначити не лише наявність проблеми, а й масштаби її впливу на виробничу, ресурсну, фінансово-економічну, організаційно-управлінську, ринкову та адаптаційну складові розвитку підприємства. Одночасно оцінюються рівень ризикового навантаження, терміновість реагування та потенційні наслідки бездіяльності.

Після визначення проблемної зони необхідно оцінити адаптаційну спроможність аграрного підприємства. Таке оцінювання має охоплювати фінансові можливості, ресурсне забезпечення, організаційну гнучкість, інформаційно-аналітичну готовність, кадрові компетентності та здатність підприємства реалізовувати альтернативні управлінські рішення. Результати оцінювання дають змогу встановити, які інструменти є доступними для підприємства, а застосування яких потребує додаткового ресурсного чи організаційного забезпечення.

Наступним етапом є формування сукупності альтернативних інструментів, потенційно придатних для розв’язання визначеної проблеми. Їх попередній відбір здійснюється за допомогою матриці відповідності проблемних зон та інструментів адаптивного управління. До переліку можуть включатися фінансові, організаційні, виробничо-технологічні, ризик-орієнтовані, ринково-збутові, логістичні, цифрові та кадрово-мотиваційні інструменти.

Сформовані альтернативи оцінюються за визначеною системою критеріїв. На основі інтегрального коефіцієнта доцільності встановлюється пріоритетність кожного інструменту, після чого здійснюється їх ранжування. Інструменти з найвищими оцінками розглядаються як першочергові, однак остаточне рішення щодо їх включення до портфеля має прийматися з урахуванням фінансових, часових, кадрових і матеріально-технічних обмежень підприємства.

Формування портфеля передбачає не лише відбір окремих інструментів, а й перевірку їх сумісності та взаємодоповнюваності. Інструменти мають забезпечувати узгоджений вплив на проблемну зону та не дублювати функції один одного. Наприклад, для подолання проблеми нестачі оборотних коштів

доцільним може бути поєднання бюджетування грошових потоків, формування резервів, реструктуризації зобов'язань і залучення короткострокового кредитування. Використання лише одного із зазначених інструментів може не забезпечити достатнього результату.

Після затвердження портфеля визначаються строки реалізації, відповідальні особи, джерела ресурсного забезпечення та система показників контролю. Реалізація інструментів має супроводжуватися постійним моніторингом фактичних результатів, оцінюванням відхилень від очікуваних значень і визначенням причин недостатньої результативності.

Завершальним етапом є коригування портфеля інструментів. За результатами контролю окремі інструменти можуть бути продовжені, посилені, замінені або вилучені. У разі виникнення нових ризиків чи зміни ресурсних можливостей підприємства здійснюється повторне оцінювання ситуації та формується оновлений склад управлінських засобів. Такий підхід забезпечує циклічний характер формування інструментарію та його відповідність фактичним умовам розвитку підприємства.

Послідовність формування портфеля інструментів реалізації механізму адаптивного управління доцільно представити на рис. 3.5.

Як видно з рис. 3.5, формування портфеля інструментів реалізації механізму адаптивного управління має послідовний і циклічний характер. Його логіка передбачає перехід від виявлення змін і проблемних зон до оцінювання ризиків, визначення адаптаційної спроможності підприємства, формування альтернативних інструментів, їх багатокритеріального оцінювання, ранжування та включення до ресурсно збалансованого портфеля.

Особливістю запропонованого алгоритму є те, що вибір інструментів здійснюється не ізольовано, а з урахуванням їх сумісності, взаємодоповнюваності та відповідності конкретному управлінському завданню. Це дає змогу уникнути дублювання функцій, необґрунтованого зростання управлінських витрат і застосування засобів, які не відповідають реальним можливостям аграрного підприємства.



Рис. 3.5. Алгоритм формування портфеля інструментів реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: *розроблено автором.*

Завершальним елементом алгоритму є контроль результатів і коригування сформованого портфеля. У разі зміни зовнішніх умов, появи нових ризиків, погіршення фінансового стану або недостатньої результативності застосованих інструментів здійснюється повторний перехід до етапу моніторингу. Таким чином забезпечується постійний зворотний зв'язок між оцінюванням стану підприємства, вибором інструментів, реалізацією управлінських рішень і контролем їх ефективності.

Практичне значення запропонованого алгоритму полягає у можливості його використання як внутрішньої управлінської процедури. Він може бути покладений в основу регламенту прийняття адаптивних рішень, плану антикризових заходів, системи управлінського контролю або цифрового модуля підтримки управлінських рішень. Водночас конкретний склад інструментів має визначатися з урахуванням масштабу діяльності підприємства, його спеціалізації, фінансово-економічного стану, ресурсного потенціалу та рівня ризикового навантаження.

Зазначене особливо важливо для аграрних підприємств, які характеризуються істотною неоднорідністю за розміром, обсягами виробництва, доступом до фінансових ресурсів, кадровим забезпеченням, рівнем цифровізації та організаційною спроможністю. Великі підприємства, як правило, мають ширші можливості для використання складних аналітичних, цифрових і фінансових інструментів, тоді як малі та мікропідприємства частіше обмежені нестачею ресурсів і потребують доступних, простих та оперативних рішень. Саме тому інструментарій адаптивного управління має формуватися на засадах диференціації.

Диференціація передбачає приведення складу, складності, вартості та способу застосування інструментів у відповідність до реальних можливостей підприємства. Вона не означає зменшення значення адаптивного управління для малих підприємств, а навпаки – забезпечує підбір таких інструментів, які можуть бути реалізовані без надмірного фінансового, кадрового чи організаційного навантаження.

Для великих аграрних підприємств доцільним є застосування комплексних цифрових систем управління, прогнозної аналітики, сценарного моделювання, автоматизованого бюджетування, інтегрованого управління ризиками, диверсифікації фінансування, управління ланцюгами постачання та формування централізованих резервів. Такі підприємства можуть використовувати ERP-, CRM- і GIS-системи, дистанційний моніторинг посівів, автоматизований контроль витрат, цифрові панелі показників і моделі прогнозування ризиків.

Для середніх підприємств більш доцільними є гнучке бюджетування, аналіз витрат, сценарне планування, диверсифікація каналів збуту, страхування, кредитування, цифровий облік, контроль виробничих показників і вдосконалення організаційної структури. Основна увага має зосереджуватися на поєднанні доступних цифрових інструментів із традиційними методами управління, що забезпечує достатній рівень адаптивності без надмірного ускладнення управлінської системи.

Для малих і мікропідприємств пріоритетними є інструменти, що не потребують значних інвестицій і можуть бути швидко впроваджені. До них належать кооперація, спільне використання техніки, залучення цифрових сервісів, аграрне страхування, мікрокредитування, контрактне виробництво, формування локальних резервів, короткострокове планування, диверсифікація збуту та використання консультаційної підтримки. Важливого значення для цієї групи підприємств набуває міжгосподарська взаємодія, що дає змогу компенсувати обмеженість власних ресурсів. Диференціацію інструментарію реалізації механізму адаптивного управління доцільно узагальнити в табл. 3.3.

Як видно з табл. 3.3, пріоритетність інструментів істотно залежить від масштабу діяльності аграрного підприємства. Великі підприємства можуть формувати комплексні багаторівневі системи адаптивного управління, тоді як для малих і мікропідприємств більш ефективними є прості, доступні та швидко реалізовані інструменти. Водночас у всіх групах підприємств обов’язковими залишаються моніторинг змін, оцінювання ризиків, планування альтернативних дій і контроль результатів.

Таблиця 3.3

Диференціація інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств залежно від їх розміру*

Група підприємств	Характерні особливості	Пріоритетні інструменти	Очікуваний управлінський ефект
Великі	Значний ресурсний потенціал, розгалужена структура управління, вищий рівень цифровізації	ERP-, CRM-, GIS-системи, прогнозна аналітика, сценарне моделювання, портфельне управління ризиками, управління ланцюгами постачання, диверсифікація фінансування	Підвищення точності прогнозування, централізований контроль, зниження системних ризиків
Середні	Обмеженіші ресурси, потреба у гнучкості та швидкому коригуванні рішень	Гнучке бюджетування, аналіз витрат, цифровий облік, сценарне планування, страхування, кредитування, диверсифікація збуту	Підвищення фінансової стійкості, ресурсної ефективності та оперативності реагування
Малі	Обмежений доступ до фінансування, техніки, кадрів і цифрових систем	Кооперація, спільне використання техніки, аграрне страхування, мікрокредитування, цифрові сервіси, контрактне виробництво	Компенсація ресурсних обмежень, зниження витрат і стабілізація діяльності
Мікро-підприємства	Висока чутливість до ризиків, проста система управління, залежність від локального ринку	Короткострокове планування, локальні резерви, диверсифікація збуту, консультаційна підтримка, прості цифрові рішення	Підвищення життєздатності, швидкості реагування та зменшення критичних втрат

***Джерело:** сформовано автором.

Отже, диференціація інструментарію забезпечує відповідність управлінських засобів реальним можливостям підприємства та підвищує ймовірність їх результативного застосування. Такий підхід узгоджується з концептуальною моделлю механізму адаптивного управління, у якій

передбачено врахування розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану, ресурсних можливостей і рівня ризикового навантаження аграрного підприємства.

Результативність інструментарію адаптивного управління визначається не лише фактом упровадження окремих інструментів, а насамперед ступенем досягнення цільових змін у діяльності аграрного підприємства. У зв'язку з цим реалізація сформованого портфеля має супроводжуватися систематичним оцінюванням фактичних результатів, порівнянням їх із запланованими орієнтирами та визначенням необхідності подальшого коригування управлінських рішень.

Система оцінювання має поєднувати фінансово-економічні, виробничі, ресурсні, ринкові, організаційно-управлінські, ризикові та адаптаційні показники. Такий підхід відповідає комплексній логіці оцінювання передумов, закладеній у попередніх розділах дисертації, та забезпечує узгодженість між діагностикою стану підприємства, вибором інструментів і контролем результатів їх застосування.

Доцільно розрізняти три рівні оцінювання результативності інструментів адаптивного управління:

– перший рівень – оцінювання безпосереднього результату застосування окремого інструменту;

– другий рівень – оцінювання змін у відповідній функціональній сфері діяльності підприємства;

– третій рівень – визначення загального впливу сформованого портфеля інструментів на адаптаційну спроможність і розвиток підприємства.

Безпосередній результат характеризує, наскільки конкретний інструмент виконав визначене для нього завдання. Наприклад, застосування бюджетування грошових потоків оцінюється за скороченням дефіциту оборотних коштів, використання ресурсозберігальних технологій – за зниженням матеріаломісткості й собівартості, диверсифікація каналів збуту – за зменшенням залежності від окремих покупців, а навчання персоналу – за підвищенням продуктивності праці та рівня компетентностей.

Оцінювання функціональних змін дає змогу визначити, наскільки сукупність інструментів поліпшила стан окремої складової діяльності підприємства. Зокрема, фінансові інструменти мають забезпечувати підвищення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості; виробничо-технологічні – стабілізацію виробництва та підвищення ресурсної віддачі; ринково-збутові – зростання стійкості доходів; організаційні – скорочення тривалості прийняття рішень; ризик-орієнтовані – зниження ймовірності та масштабів потенційних втрат. Загальне оцінювання спрямовується на визначення того, наскільки застосований портфель інструментів підвищив здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни, зберігати стійкість, раціонально перерозподіляти ресурси та підтримувати довгостроковий розвиток. Для цього доцільно використовувати систему показників, наведену на рис. 3.6.

Як видно з рис. 3.6, система показників охоплює як кількісні, так і якісні характеристики результативності. Кількісні показники дають змогу зафіксувати зміну фінансових, виробничих, ресурсних і ринкових результатів, тоді як якісні відображають організаційну гнучкість, швидкість управлінського реагування, готовність персоналу до змін і здатність підприємства реалізовувати альтернативні рішення.

Для визначення відхилення фактичного результату від цільового значення доцільно використовувати відносний показник:

$$D_i = \frac{X_i^{\text{ф}} - X_i^{\text{ц}}}{X_i^{\text{ц}}} * 100\ \% \qquad (3.7)$$

де D_i – рівень відхилення за iii-м показником;
$X_i^{ф}$ – фактичне значення показника після реалізації інструменту;
$X_i^{ц}$ – цільове значення показника.

Для показників-стимуляторів позитивне значення D_i свідчить про перевищення цільового орієнтира, а негативне – про його недосягнення. Для показників-дестимуляторів, зокрема собівартості, тривалості постачання або рівня ризикового навантаження, інтерпретація здійснюється у зворотному напрямі: зниження фактичного значення порівняно з цільовим характеризує позитивний результат.



Рис. 3.6. Система показників оцінювання результативності застосування інструментів адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

***Джерело:** сформовано автором.

Оцінювання ризикового ефекту застосованих інструментів доцільно здійснювати на основі зміни рівня ризику до та після їх реалізації. У найпростішому вигляді рівень окремого ризику може визначатися як:

$$R_i = P_i * I_i \qquad (3.8)$$

де R_i – рівень i-го ризику;
P_i – імовірність його виникнення;
I_i – сила можливого впливу.

Ризикознижувальний ефект інструменту визначається як:

$$\Delta R_i = R_i^{\text{до}} - R_i^{\text{після}} \qquad (3.9)$$

де $R_i^{до}$ – рівень ризику до застосування інструменту;
$R_i^{після}$ – рівень ризику після його реалізації.

Чим більшим є позитивне значення ΔR_i, тим вищою є здатність обраного інструменту знижувати ризикове навантаження на підприємство. Водночас оцінювання має враховувати, що окремі інструменти можуть не повністю усувати ризик, а лише зменшувати його ймовірність, наслідки або тривалість впливу.

Для узагальнення результатів доцільно визначати інтегральний коефіцієнт результативності портфеля інструментів:

$$E_p = \sum_{i=1}^{n} v_i \, e_i \qquad (3.10)$$

де E_p – інтегральний коефіцієнт результативності портфеля;
v_i – вагомість i-го показника;
e_i – нормована оцінка фактичної зміни за відповідним показником;
n – кількість показників оцінювання.

Значення коефіцієнта може інтерпретуватися таким чином:

- 0,80-1,00 – високий рівень результативності;
- 0,60-0,79 – достатній;
- 0,40-0,59 – задовільний;
- 0,20-0,39 – низький;
- менше 0,20 – критичний.

За високого та достатнього рівнів сформований портфель доцільно продовжувати використовувати з можливим коригуванням окремих параметрів. Задовільний рівень потребує перегляду складу або інтенсивності застосування інструментів. Низький і критичний рівні свідчать про необхідність повторної діагностики проблемної зони, зміни пріоритетів та формування оновленого портфеля.

Важливо, щоб оцінювання здійснювалося не лише після завершення реалізації портфеля, а й на проміжних етапах. Це дає змогу своєчасно виявити відставання від запланованих результатів, перевищення витрат, появу нових обмежень або недостатню ефективність окремих інструментів. Отже, система показників виконує не тільки контрольну, а й коригувальну функцію, забезпечуючи постійний зворотний зв’язок у межах механізму адаптивного управління.

Таким чином, запропонована система оцінювання результативності дає змогу встановити безпосередній ефект окремих інструментів, зміни у функціональних складових діяльності та загальний вплив сформованого портфеля на адаптаційну спроможність аграрного підприємства. Її використання забезпечує обґрунтоване прийняття рішень щодо продовження, посилення, заміни або припинення застосування окремих управлінських інструментів.

Проведене дослідження дало змогу сформувати цілісний науково-методичний підхід до визначення інструментарію реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Його зміст полягає у послідовному переході від виявлення проблемних зон і ризиків до формування переліку можливих інструментів, їх багатокритеріального оцінювання, ранжування, перевірки сумісності, формування ресурсно збалансованого портфеля, практичної реалізації та подальшого контролю результативності.

Відмінною рисою запропонованого підходу є те, що інструменти адаптивного управління не розглядаються як ізольований або універсальний набір управлінських засобів. Їх вибір здійснюється з урахуванням характеру проблеми, сили ризикового впливу, терміновості реагування, рівня адаптаційної

спроможності, фінансових і ресурсних можливостей, організаційної готовності та стратегічних цілей аграрного підприємства. Це дає змогу забезпечити відповідність інструментарію реальним умовам функціонування конкретного суб'єкта господарювання.

У межах запропонованого підходу інструментарій охоплює інформаційно-моніторингові, аналітико-діагностичні, прогнозно-сценарні, планово-економічні, фінансово-ресурсні, ризик-орієнтовані, організаційно-координаційні, кадрово-мотиваційні, виробничо-технологічні, ринково-збутові, логістичні, цифрові та контрольно-коригувальні інструменти. Їх поєднання забезпечує реалізацію повного управлінського циклу – від отримання інформації про зміни середовища до контролю фактичних результатів і коригування прийнятих рішень.

Практична цінність запропонованого інструментарію полягає у можливості його використання як основи для розроблення внутрішнього регламенту адаптивного управління, системи підтримки управлінських рішень, плану антикризових заходів або програми розвитку аграрного підприємства. Запропонована матриця відповідності проблемних зон та інструментів дає змогу здійснювати їх попередній відбір, багатокритеріальний підхід – оцінювати доцільність застосування, а модель формування портфеля – обирати ресурсно збалансовану сукупність управлінських засобів.

Важливим елементом методичного підходу є диференціація інструментарію залежно від розміру підприємства. Для великих аграрних підприємств пріоритетними є комплексні цифрові системи, прогнозна аналітика, інтегроване управління ризиками та ланцюгами постачання. Для середніх підприємств найбільш доцільними є гнучке бюджетування, аналіз витрат, сценарне планування, страхування, кредитування та цифровий облік. Для малих і мікропідприємств пріоритет мають кооперація, спільне використання техніки, цифрові сервіси, мікрокредитування, контрактне виробництво, локальні резерви й короткострокове планування.

Запропонована система показників оцінювання результативності забезпечує контроль не лише безпосереднього ефекту окремих інструментів, а й функціональних змін у діяльності підприємства та загального впливу сформованого портфеля на його адаптаційну спроможність. Поєднання фінансово-економічних, виробничих, ресурсних, ринкових, логістичних, кадрових, організаційно-управлінських, ризикових та адаптаційних показників дає змогу комплексно оцінити результативність реалізованих управлінських рішень.

Таким чином, інструментарій реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств являє собою не статичну сукупність методів і засобів, а динамічний портфель взаємопов'язаних управлінських рішень, склад якого формується відповідно до виявлених проблем, ризиків, ресурсних обмежень і стратегічних пріоритетів підприємства. Його застосування забезпечує своєчасність реагування, підвищення гнучкості управління, зниження ризикового навантаження, раціональне використання ресурсів і підтримання стійкого розвитку аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу керівниками аграрних підприємств для обґрунтованого вибору управлінських інструментів, розподілу ресурсів, визначення пріоритетності адаптивних заходів та оцінювання їх результативності. Застосування матриці відповідності проблемних зон та інструментів, системи критеріїв оцінювання, алгоритму формування портфеля й показників контролю дає змогу скоротити час прийняття рішень, підвищити їх обґрунтованість і забезпечити відповідність управлінського впливу реальним умовам функціонування підприємства.

Водночас теоретико-методичне обґрунтування інструментарію потребує практичної апробації на рівні конкретного аграрного підприємства. Це передбачає визначення його вихідного стану, оцінювання ризиків та адаптаційної спроможності, добір пріоритетних інструментів, формування плану їх упровадження та прогнозування очікуваних змін. Сформований

інструментарій, алгоритм його добору та система оцінювання результативності становлять основу для подальшого розроблення практичної моделі впровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств і визначення очікуваного ефекту від її реалізації.

3.3. Практична модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств та очікувані результати її реалізації

Обґрунтовані концептуальні засади та сформований інструментарій механізму адаптивного управління потребують подальшої конкретизації у вигляді практичної моделі його впровадження в діяльність аграрних підприємств. Така модель має забезпечувати перехід від теоретичного розуміння структури механізму та вибору відповідних інструментів до організації послідовних управлінських дій, визначення відповідальних осіб, ресурсного забезпечення, строків реалізації, показників контролю й очікуваних результатів.

Необхідність розроблення практичної моделі зумовлена тим, що наявність сформованого механізму сама по собі не гарантує підвищення адаптаційної спроможності підприємства. Результативність його застосування залежить від організаційної готовності керівництва і персоналу, достовірності інформаційного забезпечення, узгодженості стратегічних та оперативних рішень, доступності ресурсів, чіткого розподілу відповідальності й постійного контролю за змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для аграрних підприємств практична реалізація механізму ускладнюється сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, тривалістю біологічних циклів, нестабільністю ринкових цін, логістичними обмеженнями, дефіцитом фінансових і трудових ресурсів, а також різним рівнем управлінської та цифрової готовності. Тому модель упровадження має бути достатньо структурованою для забезпечення послідовності управлінських дій і водночас гнучкою, щоб її елементи могли коригуватися відповідно до розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану та ризикового профілю підприємства.

Практичну модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств запропоновано розглядати як *організаційно-управлінську послідовність взаємопов'язаних етапів, процедур, рішень і контрольних дій, спрямованих на інтеграцію адаптивного управління в систему планування, ресурсного забезпечення, організації, мотивації, контролю та коригування розвитку підприємства*.

На відміну від концептуальної моделі, яка відображає загальну структуру, складові та взаємозв'язки механізму, практична модель визначає порядок його безпосереднього запровадження в управлінську діяльність підприємства. Вона конкретизує, які дії мають бути виконані, ким, у якій послідовності, за рахунок яких ресурсів, у які строки та за допомогою яких показників має оцінюватися їх результативність.

Метою практичної моделі є забезпечення організаційної та ресурсної готовності аграрного підприємства до системного застосування механізму адаптивного управління, своєчасного реагування на зміни середовища, зниження ризикового навантаження, підвищення ефективності використання ресурсів і підтримання стійкої траєкторії розвитку.

Реалізація зазначеної мети передбачає виконання таких основних завдань: діагностику вихідного стану підприємства; визначення проблемних зон і пріоритетів адаптації; формування організаційного забезпечення впровадження; вибір і ресурсне обґрунтування портфеля інструментів; розроблення плану адаптивних заходів; визначення відповідальних осіб та строків; реалізацію управлінських рішень; оцінювання проміжних і кінцевих результатів; коригування складу інструментів і параметрів механізму.

Принциповою особливістю практичної моделі є її циклічний характер. Упровадження механізму не завершується реалізацією запланованих заходів, оскільки зміни середовища можуть спричиняти появу нових ризиків, обмежень і можливостей. Результати контролю мають повертатися до блоку діагностики, після чого уточнюються цілі, склад інструментів, ресурси та строки реалізації наступного циклу адаптивного управління (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Практична модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

***Джерело:** сформовано автором.

Як видно з рис. 3.7, практична модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств охоплює вісім взаємопов’язаних етапів, кожен із яких має чітко визначений зміст і конкретний управлінський результат. Така побудова забезпечує послідовний перехід від первинної діагностики стану підприємства до практичної реалізації адаптивних заходів, оцінювання їх результативності та подальшого коригування параметрів механізму.

Підготовчо-діагностичний етап передбачає формування інформаційної бази для впровадження механізму. На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, фінансово-економічного стану, виробничих результатів, ресурсного потенціалу, кадрового забезпечення, ризикового навантаження та адаптаційної спроможності підприємства. Його результатом має бути визначення проблемних зон, чинників нестабільності та напрямів, які потребують першочергового управлінського втручання.

Цільовий етап спрямований на переведення результатів діагностики у систему конкретних стратегічних і тактичних цілей. Визначені цілі мають бути вимірюваними, обмеженими в часі, узгодженими з ресурсними можливостями підприємства та безпосередньо пов’язаними з виявленими проблемами. На цьому етапі також формуються цільові значення ключових показників, за якими надалі оцінюватиметься результативність упровадження механізму.

Організаційний етап передбачає визначення суб’єктів, відповідальних за реалізацію механізму. Залежно від масштабу підприємства це може бути окрема робоча група, координаційний центр, керівник функціонального підрозділу або визначена відповідальна особа. Важливим результатом цього етапу є встановлення повноважень, розподіл обов’язків, визначення процедур взаємодії, каналів обміну інформацією та порядку прийняття рішень.

Інструментально-ресурсний етап охоплює вибір портфеля інструментів адаптивного управління відповідно до методичного підходу, обґрунтованого в підрозділі 3.2. Одночасно визначається потреба у фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних і часових ресурсах. На цьому етапі важливо

забезпечити відповідність між складністю обраних інструментів і реальними можливостями підприємства, щоб уникнути формального або часткового впровадження.

Планово-сценарний етап передбачає розроблення деталізованого плану заходів, визначення строків, послідовності дій, відповідальних осіб і контрольних показників. Для підвищення стійкості механізму доцільно формувати щонайменше три сценарії реалізації: базовий, оптимістичний і песимістичний. Це дає змогу завчасно визначити альтернативні дії на випадок зміни ринкових, фінансових, виробничих або безпекових умов.

Реалізаційний етап полягає у практичному виконанні запланованих заходів, залученні ресурсів, використанні обраних інструментів і координації дій усіх учасників. Особливе значення на цьому етапі має оперативний контроль, оскільки в умовах нестабільного середовища можуть виникати нові обмеження, що потребують уточнення строків, ресурсів або послідовності виконання окремих дій.

Контрольно-оцінювальний етап передбачає зіставлення фактичних результатів із цільовими орієнтирами, визначення рівня досягнення поставлених цілей, оцінювання економічного, виробничого, ресурсного, ризикознижувального й управлінського ефектів. Для цього використовується система показників, запропонована в підрозділі 3.2. Виявлені відхилення мають розглядатися не лише як недоліки реалізації, а й як інформаційна основа для уточнення подальших управлінських дій.

Коригувальний етап завершує один цикл упровадження механізму та водночас формує основу наступного. На цьому етапі можуть переглядатися цілі, склад інструментів, обсяги ресурсів, строки, відповідальні особи та контрольні показники. У разі істотної зміни умов функціонування підприємства здійснюється повторний перехід до діагностичного етапу, що забезпечує безперервність адаптивного управління. Практичне впровадження механізму потребує чіткого розподілу відповідальності та визначення ресурсного забезпечення за кожним етапом (табл. В.2, додаток В).

Як видно з табл. В.2, відповідальність за впровадження механізму має розподілятися між керівництвом і функціональними підрозділами підприємства. Керівник підприємства визначає загальні цілі, затверджує портфель інструментів і приймає рішення щодо його коригування. Координатор механізму забезпечує взаємодію між підрозділами, контролює строки виконання заходів, узагальнює інформацію та готує пропозиції щодо подальших дій.

Економічна й фінансова служби відповідають за оцінювання фінансово-економічного стану, бюджетування, визначення ресурсних обмежень і розрахунок очікуваного ефекту. Виробничі підрозділи забезпечують реалізацію технологічних і ресурсних заходів, а кадрова служба – підготовку персоналу, розподіл функцій та формування мотиваційного забезпечення. За наявності цифрових систем окремі процедури моніторингу, аналізу та контролю можуть бути автоматизовані.

Для малих і мікропідприємств створення окремої робочої групи не завжди є доцільним. У таких випадках координаційні функції може виконувати керівник або один із фахівців підприємства, а частина аналітичних, консультаційних чи цифрових завдань може передаватися зовнішнім виконавцям. Для середніх і великих підприємств доцільним є формування міжфункціональної робочої групи, що дозволяє враховувати виробничі, фінансові, ринкові, логістичні та кадрові аспекти одночасно.

Отже, запропонована практична модель забезпечує організаційне поєднання діагностики, планування, ресурсного забезпечення, реалізації, контролю й коригування адаптивних заходів. Її застосування дозволяє інтегрувати механізм адаптивного управління у поточну систему менеджменту аграрного підприємства та перетворити його з теоретичної конструкції на постійно діючу управлінську процедуру.

Наступним елементом практичної моделі є розроблення конкретного плану адаптивних заходів, який має поєднувати управлінське завдання, обраний інструмент, відповідальних осіб, ресурсне забезпечення, строки реалізації та контрольні показники. Такий план забезпечує перехід від загального рішення

про впровадження механізму до безпосередньої організації його реалізації в діяльності аграрного підприємства.

План адаптивних заходів доцільно формувати окремо за кожною проблемною зоною. Це дозволяє пов’язати виявлені відхилення з конкретними діями та уникнути включення до портфеля інструментів, які не мають безпосереднього зв’язку з установленими проблемами. Водночас заходи мають бути узгодженими між собою, оскільки окремі рішення можуть одночасно впливати на фінансовий стан, виробничу діяльність, ресурсне забезпечення, логістику, ринкову позицію та ризикове навантаження підприємства.

Для кожного заходу необхідно визначити його мету, зміст, очікуваний результат, відповідального виконавця, необхідні ресурси, строк виконання та показник контролю. Така деталізація підвищує керованість процесу впровадження й дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованого перебігу реалізації механізму.

Узагальнену форму плану адаптивних заходів наведено в табл. В.3, додаток В. Як видно з аналізованої таблиці адаптивні заходи мають бути безпосередньо пов’язані з визначеними проблемними зонами та управлінськими завданнями. Такий підхід забезпечує цільову спрямованість ресурсів, підвищує відповідальність виконавців і спрощує контроль за результативністю реалізації механізму.

Водночас наведений план має орієнтовний характер і повинен адаптуватися до конкретних умов підприємства. Наприклад, для аграрного підприємства рослинницької спеціалізації важливішими можуть бути заходи щодо оптимізації структури посівів, диверсифікації культур, забезпечення добривами, насінням і паливно-мастильними матеріалами. Для підприємств тваринницького напряму пріоритетними можуть бути стабілізація кормової бази, ветеринарне забезпечення, енергетична автономність і збереження поголів’я.

Крім того, склад адаптивних заходів залежить від розміру підприємства. Великі аграрні підприємства можуть реалізовувати комплексні програми цифровізації, централізованого управління ризиками та диверсифікації

діяльності. Для середніх підприємств більш доцільними є гнучке бюджетування, сценарне планування, вдосконалення логістики та поетапне оновлення технічної бази. Малі й мікропідприємства мають орієнтуватися на доступні заходи, зокрема кооперацію, спільне використання ресурсів, залучення зовнішніх цифрових сервісів, короткострокове планування та формування локальних резервів.

Важливою вимогою є взаємна узгодженість заходів. Наприклад, рішення про збільшення страхових запасів може підвищити надійність постачання, але водночас потребувати додаткових оборотних коштів і складських приміщень. Диверсифікація виробництва може знизити ринковий ризик, однак вимагати нової техніки, компетентностей і каналів збуту. Тому остаточний план має формуватися з урахуванням не лише очікуваного результату, а й можливих побічних ефектів, взаємозалежності заходів і ресурсних обмежень.

Поряд із формуванням плану адаптивних заходів практична модель передбачає використання сценарного підходу. Його застосування дає змогу підготувати підприємство до різних варіантів зміни зовнішнього та внутрішнього середовища й завчасно визначити порядок дій у разі відхилення фактичних умов від базових очікувань.

У межах практичної моделі доцільно формувати три основні сценарії: базовий, оптимістичний і песимістичний. Базовий сценарій відображає найбільш імовірний розвиток подій за збереження поточних тенденцій. Оптимістичний сценарій передбачає поліпшення ринкових, фінансових, ресурсних і виробничих умов. Песимістичний сценарій формується з урахуванням посилення ризиків, виникнення додаткових обмежень і погіршення результатів діяльності.

Сценарії мають відрізнятися не лише прогнозними значеннями показників, а й складом управлінських дій. За базового сценарію підприємство реалізує запланований портфель інструментів у повному обсязі. За оптимістичного сценарію можуть бути активізовані інвестиційні, інноваційні й ринково-збутові заходи. За песимістичного сценарію пріоритет зміщується на збереження

ліквідності, скорочення непродуктивних витрат, захист критично важливих ресурсів, забезпечення безперервності виробництва та мінімізацію ризиків.

Основні характеристики сценаріїв практичної реалізації механізму наведено на рис. 3.8. Застосування сценарного підходу забезпечує готовність підприємства до альтернативних варіантів розвитку подій і скорочує час реагування на несприятливі зміни. Водночас сценарії не повинні бути статичними. Їх параметри необхідно переглядати відповідно до результатів моніторингу, зміни ризикового навантаження та появи нової інформації.

Перехід від одного сценарію до іншого має здійснюватися на основі заздалегідь установлених сигнальних показників. Такими показниками можуть бути рівень ліквідності, динаміка цін, зміна собівартості, тривалість логістичних затримок, рівень виконання виробничої програми, обсяг резервів, доступність фінансування та інтегральний рівень ризику. Досягнення критичного значення відповідного показника є підставою для перегляду плану та активізації заходів іншого сценарію.

Отже, поєднання плану адаптивних заходів і сценарного підходу забезпечує практичній моделі гнучкість, варіативність та превентивний характер. Підприємство отримує не лише перелік запланованих дій, а й підготовлені альтернативи реагування на можливу зміну умов господарювання. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує ймовірність несвоєчасного або неузгодженого реагування на ризики.

Визначення очікуваних результатів реалізації практичної моделі має ґрунтуватися на логічному взаємозв’язку між виявленими проблемними зонами, обраними інструментами адаптивного управління та цільовими змінами у діяльності аграрного підприємства. Оскільки фактичне значення результатів залежить від початкового стану конкретного підприємства, його розміру, спеціалізації, ресурсного забезпечення та рівня ризикового навантаження, у межах дослідження доцільно визначити не фіксовані числові значення, а основні напрями очікуваного ефекту та показники його подальшого оцінювання.



Рис. 3.8. Сценарії реалізації практичної моделі впровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

***Джерело:** сформовано автором.

Очікувані результати реалізації практичної моделі мають комплексний характер і охоплюють виробничу, ресурсну, фінансово-економічну, ринкову, кадрову, організаційно-управлінську, ризикову та адаптаційну складові розвитку підприємства. Їх досягнення забезпечується не окремим інструментом, а узгодженою дією всього портфеля управлінських заходів.

У виробничій сфері очікуваний результат полягає у підвищенні стабільності виробничих процесів, зменшенні втрат від порушення технологічних циклів, поліпшенні виконання виробничої програми та підвищенні здатності підприємства змінювати структуру виробництва відповідно до умов ринку й ресурсних обмежень.

У ресурсній сфері реалізація моделі має сприяти раціональнішому використанню земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Очікуваний ефект проявляється у зменшенні непродуктивних витрат, підвищенні ресурсної віддачі, удосконаленні структури використання ресурсів і формуванні резервів для реагування на непередбачувані зміни.

Фінансово-економічний результат пов’язаний із підвищенням платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності. Реалізація адаптивних заходів має сприяти поліпшенню управління грошовими потоками, скороченню необґрунтованих витрат, підвищенню обґрунтованості фінансових рішень і зниженню залежності від окремих джерел фінансування.

У ринково-збутовій сфері очікується посилення стійкості каналів реалізації, зменшення залежності від окремих покупців, розширення можливостей диверсифікації збуту та підвищення здатності підприємства реагувати на цінові коливання. Це сприяє стабілізації доходів і посиленню конкурентних позицій підприємства.

Кадровий результат полягає у підвищенні готовності персоналу до змін, удосконаленні розподілу функцій, розвитку управлінських компетентностей та зростанні відповідальності за реалізацію адаптивних заходів. Важливим

очікуваним наслідком є також скорочення часу передавання інформації та прийняття рішень між підрозділами.

Організаційно-управлінський ефект проявляється у формуванні чіткої системи відповідальності, регламентації процедур моніторингу, планування, реалізації та контролю адаптивних заходів. Практична модель має забезпечити перехід від фрагментарного реагування на окремі проблеми до системного, послідовного та циклічного управління розвитком підприємства.

Ризикознижувальний результат полягає у своєчаснішому виявленні загроз, підвищенні готовності до реалізації альтернативних сценаріїв, зниженні ймовірності критичних втрат і скороченні тривалості негативного впливу ризиків. При цьому повне усунення ризиків не розглядається як реалістична мета, оскільки основним завданням адаптивного управління є зменшення їх наслідків і забезпечення здатності підприємства продовжувати діяльність у несприятливих умовах. Узагальнюючим результатом є підвищення адаптаційної спроможності аграрного підприємства. Вона проявляється у здатності своєчасно виявляти зміни, оперативно переглядати управлінські рішення, перерозподіляти ресурси, змінювати пріоритети та підтримувати досягнення стратегічних цілей за різних сценаріїв розвитку середовища.

Апробація практичної моделі впровадження механізму адаптивного управління на основі оцінювання готовності аграрних підприємств

Практична реалізація запропонованого механізму адаптивного управління потребує попереднього оцінювання готовності аграрних підприємств до його впровадження. Таке оцінювання дає змогу встановити рівень сформованості інформаційних, аналітичних, організаційних, ресурсних і контрольних передумов, необхідних для системного застосування адаптивних управлінських рішень.

З цією метою сформовано авторський *інтегральний індекс готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ)*. Він узагальнює сім взаємопов’язаних складових: інформаційно-моніторингову, аналітико-діагностичну, організаційно-управлінську, ресурсну, ризик-орієнтовану,

планово-сценарну та контрольно-коригувальну. Метою оцінювання є визначення рівня готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління розвитком. Запропонований підхід ґрунтується на анкетуванні керівників і фахівців підприємств та передбачає розрахунок інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ).

Для оцінювання кожної складової сформовано по чотири твердження, що загалом становить 28 оціночних запитань. Структуру анкети наведено у додатку В. Відповіді оцінювалися за п’ятибальною шкалою, де 1 бал означає повну відсутність відповідного елемента, 2 бали – його переважну відсутність, 3 бали – часткову реалізацію, 4 бали – переважну реалізацію, 5 балів – повну реалізацію.

Для кількісного оцінювання сформовано авторський індекс готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ), який узагальнює інформаційно-моніторингову, аналітико-діагностичну, організаційно-управлінську, ресурсну, ризик-орієнтовану, планово-сценарну та контрольно-коригувальну складові.

Оцінювання охоплює сім взаємопов’язаних складових: інформаційно-моніторингову, аналітико-діагностичну, організаційно-управлінську, ресурсну, ризик-орієнтовану, планово-сценарну та контрольно-коригувальну. Кожна складова представлена чотирма твердженнями, що дає загалом 28 оціночних запитань.

Нормоване значення кожної складової визначається за формулою:

$$I_k \frac{\sum_{j=1}^{m} b_{kj}}{5m} \qquad (3.11)$$

де: I_k – значення відповідної складової готовності;
b_{kj} – оцінка відповіді на окреме запитання, балів;
m – кількість запитань за складовою;
5 – максимальна оцінка за шкалою.

У результаті значення кожної складової перебуватиме в межах від 0 до 1. Загальний інтегральний індекс визначатиметься за формулою:

$$\text{ІІГАУ} = \sum_{k=1}^{7} w_k \, I_k \qquad (3.12)$$

де: *ІІГАУ* – інтегральний індекс готовності аграрного підприємства до впровадження механізму адаптивного управління;

I_k – нормоване значення відповідної складової;

w_k – ваговий коефіцієнт складової;

З огляду на однакову функціональну значущість складових у межах запропонованої методики для кожної з них установлено рівний ваговий коефіцієнт:

$$w_k = \frac{1}{7} = 0{,}143 \qquad (3.13)$$

Для інтерпретації результатів запропоновано шкалу, наведену в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Шкала інтерпретації інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління*

Значення ІІГАУ	Рівень готовності	Характеристика
0,00-0,20	Критично низький	Елементи адаптивного управління практично відсутні
0,21-0,40	Низький	Застосовуються окремі ситуативні заходи
0,41-0,60	Середній	Основні елементи сформовані частково
0,61-0,80	Достатній	Більшість складових функціонує системно
0,81-1,00	Високий	Механізм інтегрований у систему управління підприємством

*** Джерело:** сформовано автором.

Для оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління розвитком розроблено відповідне методичне забезпечення, що включає систему оціночних тверджень та анкету для керівників і фахівців аграрних підприємств. Система тверджень охоплює сім складових готовності та містить 28 позицій, які оцінюються за п’ятибальною шкалою (додаток В, табл. В.4). Для апробації запропонованої методики сформовано розрахункову сукупність із 180 аграрних підприємств, з яких 110 належать до малих, 45 – до середніх, 25 – до великих. У структурі сукупності

представлено підприємства Черкаської, Київської, Вінницької, Кіровоградської та Полтавської областей. Обліково-розрахунковий масив даних, використаний для визначення складових та інтегрального значення ІІГАУ за кожним досліджуваним підприємством, наведено в додатку В (табл. В.5).

Результати розрахунку значень складових та ІІГАУ наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління*

Складова готовності	**Малі підприємства**	**Середні підприємства**	**Великі підприємства**	**У середньому за досліджуваною сукупністю**
Інформаційно-моніторингова	0,546	0,701	0,818	0,623
Аналітико-діагностична	0,508	0,661	0,806	0,588
Організаційно-управлінська	0,538	0,711	0,836	0,623
Ресурсна	0,488	0,644	0,810	0,572
Ризик-орієнтована	0,478	0,637	0,842	0,568
Планово-сценарна	0,444	0,611	0,780	0,532
Контрольно-коригувальна	0,505	0,668	0,840	0,592
ІІГАУ	**0,501**	**0,662**	**0,819**	**0,585**

***Джерело:** розраховано автором на основі за результатами анкетного опитування аграрних підприємств.

Для наочного порівняння рівня готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління узагальнені значення ІІГАУ за групами підприємств наведено на рис. 3.9. Представлені дані підтверджують наявність чіткої залежності між масштабом діяльності підприємства та рівнем його готовності до адаптивного управління. Найвище значення індексу зафіксовано у великих підприємств – 0,819, що відповідає високому рівню готовності. Середні підприємства мають значення 0,662, яке характеризує достатній рівень готовності, тоді як у малих підприємств ІІГАУ становить 0,501,

що відповідає середньому рівню. У середньому за досліджуваною сукупністю значення індексу становить 0,585.

Найнижче середнє значення виявлено за планово-сценарною складовою – 0,532. Це свідчить про недостатнє поширення практики розроблення альтернативних сценаріїв, резервних планів і формалізованих алгоритмів реагування на зміни зовнішнього середовища. Найвищі значення зафіксовано за інформаційно-моніторинговою та організаційно-управлінською складовими – по 0,623, що вказує на відносно кращу сформованість процедур збору інформації, передавання управлінських сигналів і координації дій.

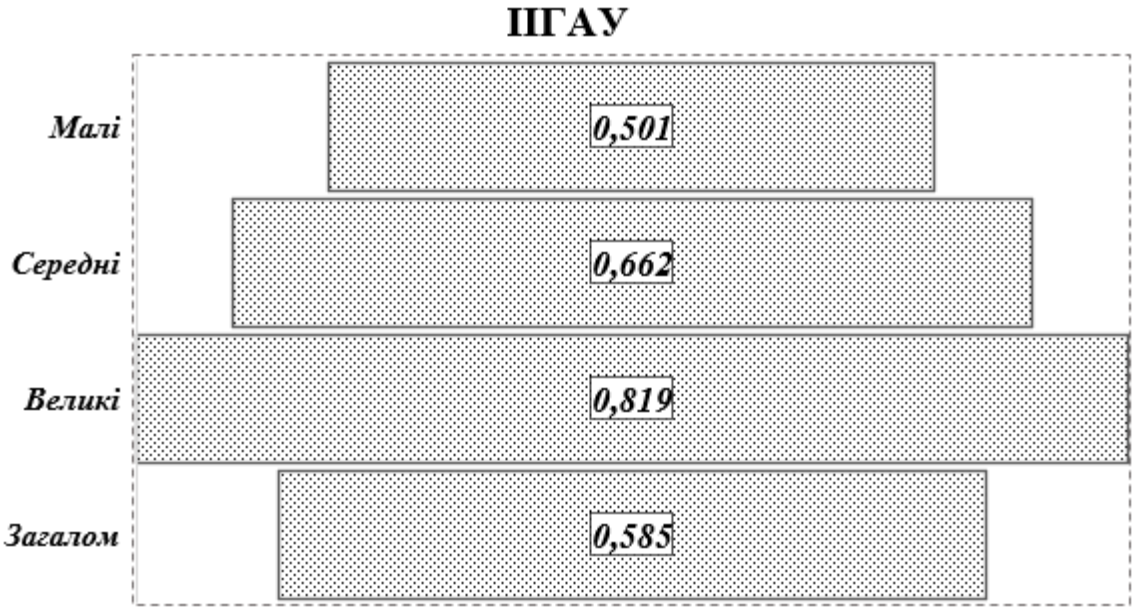


Рис. 3.9. Порівняльна оцінка рівня готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління за значенням ІІГАУ
Джерело: побудовано автором за результатами розрахунку *ІІГАУ* (інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління)

Як видно з рис. 3.9, великі підприємства характеризуються найбільш сформованими передумовами для впровадження механізму адаптивного управління, що зумовлено вищим рівнем ресурсного забезпечення, розвиненішими аналітичними системами, наявністю формалізованих процедур ризик-менеджменту та ширшими можливостями сценарного планування. Середні підприємства також демонструють достатній рівень готовності, однак потребують подальшого вдосконалення планово-сценарної, ресурсної та ризик-орієнтованої складових. Для малих підприємств характерний переважно

частковий рівень сформованості елементів адаптивного управління, що обумовлює необхідність спрощення процедур, розширення доступу до цифрових інструментів і методичного супроводу управлінських рішень.

Розподіл підприємств за рівнем готовності наведено на рис. 3.10.

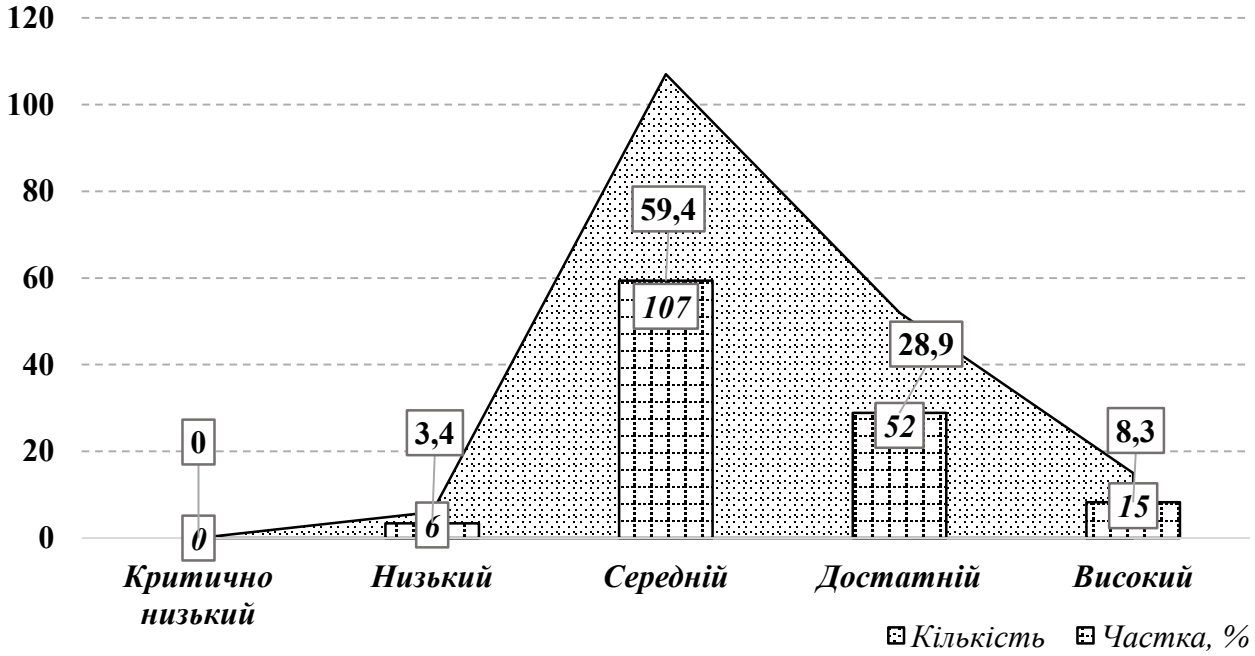


Рис. 3.10. Розподіл аграрних підприємств за рівнем готовності до впровадження механізму адаптивного управління

***Джерело:** побудовано автором за результатами анкетного опитування аграрних підприємств та розрахунку ІІГАУ, n = 180.

Переважна частина підприємств належить до групи із середнім рівнем готовності – 59,4 %. Достатній рівень мають 28,9 % підприємств, високий – 8,3 %, а низький – 3,4 %. Підприємств із критично низьким рівнем не виявлено. Така структура свідчить, що більшість аграрних підприємств уже використовує окремі елементи адаптивного управління, однак їх застосування залишається недостатньо системним.

Для поглиблення оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління доцільно розглянути територіальну диференціацію значень ІІГАУ. Регіональне порівняння дає змогу встановити, наскільки рівень готовності підприємств відрізняється залежно від області їх функціонування, а також зіставити середні значення індексу з

кількістю підприємств, включених до досліджуваної сукупності. Відповідні результати наведено на рис. 3.11.

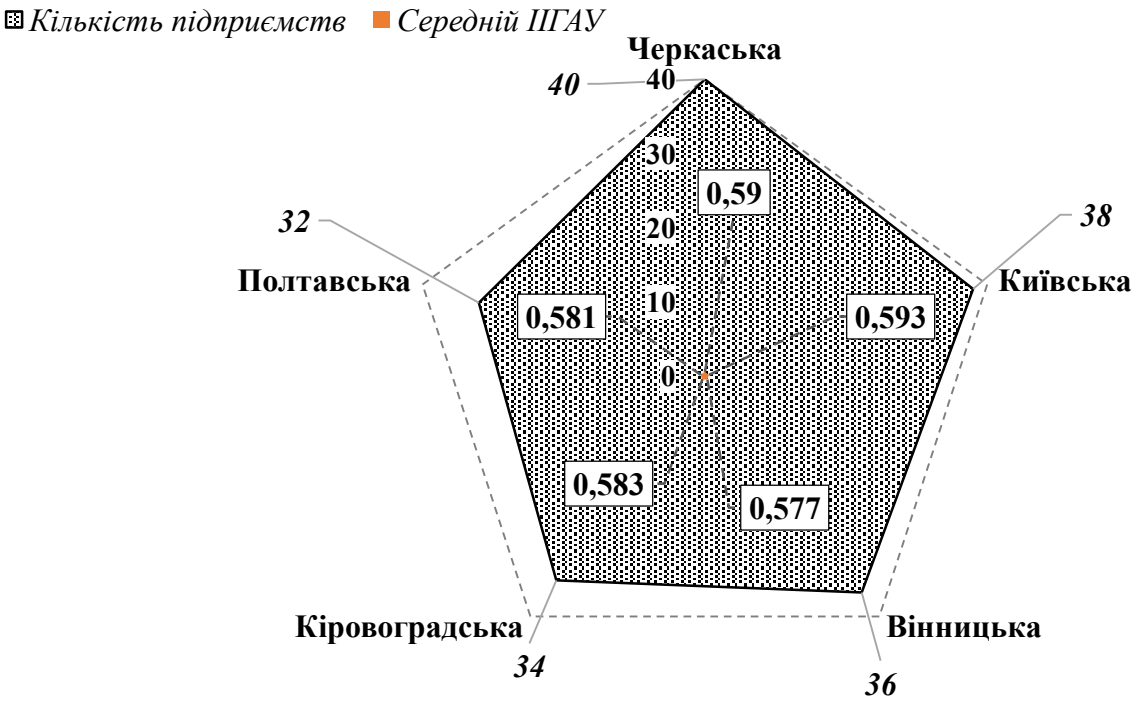


Рис. 3. 11. Регіональна диференціація кількості аграрних підприємств та середнього значення ІІГАУ

Джерело: побудовано автором за результатами анкетування та розрахунку інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління

Як видно з рис. 3.11, найвище середнє значення ІІГАУ зафіксовано у Київській області – 0,593, де до дослідження залучено 38 підприємств. У Черкаській області, яка представлена найбільшою кількістю підприємств – 40 одиницями, середнє значення індексу становило 0,590. Дещо нижчі результати виявлено у Кіровоградській – 0,583, Полтавській – 0,581 та Вінницькій областях – 0,577.

Отримані результати свідчать про відносно незначну регіональну диференціацію рівня готовності аграрних підприємств до адаптивного управління. Розмах середніх значень ІІГАУ між областями становить лише 0,016, що дає підстави стверджувати про близький рівень сформованості основних елементів адаптивного управління у досліджуваних регіонах. Водночас дещо вищі значення у Київській та Черкаській областях можуть бути пов’язані з кращим доступом підприємств до інформаційно-аналітичних

ресурсів, консультаційного супроводу, цифрових інструментів і розвиненішої інфраструктури підтримки аграрного бізнесу.

Узальнюючу схему оцінювання інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ) відображено в додатку В на рис. В.1.

Як видно з рис. В.1, оцінювання ІІГАУ ґрунтується на послідовному поєднанні інформаційної бази, системи показників, нормування отриманих оцінок, інтегрування семи функціональних складових та інтерпретації підсумкового значення індексу. Інформаційну основу методики становлять результати анкетування керівників і фахівців аграрних підприємств за 28 оціночними твердженнями, згрупованими за інформаційно-моніторинговою, аналітико-діагностичною, організаційно-управлінською, ресурсною, ризик-орієнтованою, планово-сценарною та контрольно-коригувальною складовими.

Розрахунок значень складових і їх узагальнення в ІІГАУ дають змогу визначити загальний рівень готовності підприємства до впровадження механізму адаптивного управління, виявити недостатньо розвинені елементи системи та встановити пріоритетні напрями управлінського впливу. Запропонована шкала інтерпретації забезпечує розмежування критично низького, низького, середнього, достатнього та високого рівнів готовності.

Отже, представлена схема узагальнює логіку застосування авторської методики та відображає перехід від збору первинної інформації до одержання практично орієнтованих результатів. Використання ІІГАУ створює аналітичне підґрунтя для обґрунтування диференційованих заходів щодо впровадження механізму адаптивного управління з урахуванням фактичного стану, ресурсних можливостей і проблемних зон конкретного аграрного підприємства.

За результатами оцінювання можна зробити висновок, що основними напрямами підвищення готовності аграрних підприємств є розвиток сценарного планування, формування резервних планів, удосконалення системи ідентифікації ризиків, підвищення ресурсної гнучкості та посилення контрольно-коригувальних процедур. Для малих підприємств пріоритетними є формалізація

управлінських процедур і розширення доступу до аналітичних інструментів; для середніх – розвиток систем ризик-менеджменту та сценарного планування; для великих – інтеграція цифрового моніторингу, прогнозної аналітики й автоматизованого контролю в єдину систему адаптивного управління.

Отже, апробація запропонованої методики підтверджує її придатність для комплексного оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління. Використання ІІГАУ дає змогу визначати сильні та слабкі складові управлінської готовності, диференціювати підприємства за рівнями розвитку й обґрунтовувати пріоритетні напрями практичного впровадження адаптивних рішень.

Очікувані результати реалізації практичної моделі доцільно систематизувати на рис. 3.12. Як видно з рис. 3.12, очікувані результати реалізації практичної моделі мають багатокомпонентний характер і охоплюють ключові напрями діяльності аграрного підприємства. Їх формування відбувається через послідовний зв’язок між напрямом управлінського впливу, очікуваними змінами та показниками подальшого оцінювання. Такий підхід дає змогу не лише окреслити бажаний результат, а й визначити інформаційну основу для його подальшого контролю. Виробничий результат пов’язаний із підвищенням стабільності виробничих процесів, скороченням втрат і зменшенням відхилень від виробничої програми. Його оцінювання має здійснюватися за показниками обсягу виробництва, урожайності, продуктивності та рівня виконання запланованих виробничих завдань.

Ресурсний напрям відображає раціоналізацію використання матеріальних, енергетичних, трудових та інших ресурсів підприємства. Очікувані зміни полягають у скороченні непродуктивних витрат, підвищенні ресурсної віддачі та формуванні резервів, необхідних для реагування на непередбачувані зміни. Фінансово-економічний результат передбачає підвищення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Ринково-збутовий напрям орієнтований на диверсифікацію каналів реалізації, стабілізацію доходів і зменшення залежності від окремих контрагентів.



Рис. 3.12. Очікувані результати реалізації практичної моделі впровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

*__Джерело:__ сформовано автором.

Це підвищує стійкість підприємства до коливань попиту, цінової кон’юнктури та логістичних обмежень.

Логістичний результат полягає у підвищенні надійності постачання, скороченні перебоїв і поліпшенні виконання договірних зобов’язань. Особливого значення цей напрям набуває в умовах порушення традиційних ланцюгів постачання та зростання транспортних витрат.

Кадровий результат пов’язаний із підвищенням готовності персоналу до змін, розвитком компетентностей і зростанням результативності праці. Водночас організаційно-управлінський напрям забезпечує скорочення тривалості прийняття рішень, підвищення координації між підрозділами та чіткіший розподіл відповідальності.

Ризиковий результат полягає у зменшенні ймовірності та наслідків критичних ризиків. Його досягнення не означає повного усунення невизначеності, а передбачає своєчасне виявлення загроз, формування альтернативних сценаріїв і зниження можливих втрат.

Узагальнюючим результатом реалізації практичної моделі є підвищення адаптаційної спроможності аграрного підприємства. Вона проявляється у здатності своєчасно реагувати на зміни, коригувати управлінські рішення, перерозподіляти ресурси та зберігати стратегічну спрямованість розвитку за різних умов функціонування.

Водночас досягнення визначених результатів залежить від дотримання сукупності організаційних, ресурсних та управлінських умов. До них належать підтримка керівництва, достовірне інформаційне забезпечення, чіткий розподіл відповідальності, узгодженість інструментів, достатність ресурсів, готовність персоналу до змін, регулярність контролю та своєчасність коригування управлінських рішень.

Важливою умовою результативності є інтеграція практичної моделі в чинну систему менеджменту підприємства. Механізм адаптивного управління не повинен функціонувати як відокремлений набір заходів, оскільки його ефективність забезпечується лише за умови включення процедур моніторингу,

оцінювання ризиків, планування, ресурсного забезпечення, контролю та коригування до постійної управлінської діяльності.

Не менш важливим є забезпечення інформаційної своєчасності. Запізніла або неповна інформація знижує обґрунтованість управлінських рішень і може призвести до несвоєчасного реагування. Тому підприємство має визначити періодичність моніторингу, перелік ключових показників, відповідальних за збір і передавання даних, а також порядок їх використання у процесі прийняття рішень.

Реалізація практичної моделі також потребує готовності персоналу до організаційних змін. Опір працівників, нечіткість функцій, дублювання повноважень і недостатність компетентностей можуть істотно знижувати результативність упровадження. У зв’язку з цим важливими є інформування персоналу, навчання, мотивація та залучення працівників до формування й реалізації адаптивних заходів.

Крім того, практична модель має застосовуватися з урахуванням масштабу та спеціалізації підприємства. Для великих підприємств доцільним є формалізоване впровадження з використанням робочих груп, цифрових систем моніторингу й розширеної системи показників. Для середніх підприємств можливе поєднання формалізованих і спрощених процедур. Для малих і мікропідприємств модель має бути максимально доступною, з обмеженою кількістю показників і концентрацією на критично важливих проблемних зонах.

Таким чином, практична модель впровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств забезпечує послідовне поєднання діагностики, цілепокладання, організаційного забезпечення, вибору інструментів, планування, реалізації, контролю та коригування. Її використання створює умови для переходу від фрагментарного реагування на зміни до системного, безперервного та ризик-орієнтованого управління розвитком підприємства.

Висновки до розділу 3

Обґрунтування концептуальних, науково-методичних і прикладних засад формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств дало змогу визначити його структурну побудову, інструментарій реалізації та практичну модель упровадження, що стало підставою для формулювання таких висновків:

1. Обґрунтовано концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, необхідність якого зумовлена високою мінливістю зовнішнього середовища, посиленням безпекових, логістичних, фінансово-економічних, ринкових і природно-кліматичних ризиків, а також неоднорідністю ресурсного забезпечення й адаптаційної спроможності підприємств різного розміру. Механізм адаптивного управління запропоновано трактувати як цілісну динамічну систему взаємопов'язаних цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, ресурсів та організаційно-управлінських дій, що ґрунтується на безперервному моніторингу середовища, діагностиці стану підприємства, оцінюванні ризиків, формуванні альтернативних рішень і своєчасному коригуванні цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку. Визначено систему принципів і функцій механізму, взаємодія яких забезпечує його превентивний, гнучкий, ризик-орієнтований і циклічний характер.

2. Сформовано концептуальну модель механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, яка інтегрує зовнішні та внутрішні передумови, цільову спрямованість, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, функції, структурні складові, ресурси, інструменти реалізації, адаптивні управлінські рішення, контроль та зворотний зв'язок. У складі механізму виокремлено цільову, методичну, аналітико-діагностичну, організаційно-управлінську, ресурсну, інформаційну, інструментальну, ризик-орієнтовану та контрольно-коригувальну складові. Доведено необхідність диференціації механізму відповідно до масштабу діяльності, спеціалізації, фінансово-економічного стану й рівня ризикового навантаження підприємства.

Очікуваними результатами його реалізації визначено підвищення адаптаційної спроможності та фінансової стійкості, стабілізацію виробничих процесів, ефективніше використання ресурсів, посилення конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової результативності аграрних підприємств.

3. Систематизовано інструменти реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств за їх функціональним призначенням та обґрунтовано необхідність їх застосування у вигляді взаємопов'язаного портфеля. Сформована матриця відповідності проблемних зон, управлінських завдань, рекомендованих інструментів, очікуваних результатів і показників контролю забезпечує цільову спрямованість управлінського впливу та дає змогу здійснювати попередній добір інструментів відповідно до характеру виявленої проблеми. Встановлено, що склад портфеля має визначатися з урахуванням рівня ризику, терміновості реагування, адаптаційної спроможності, а також фінансових, кадрових, інформаційних і матеріально-технічних можливостей підприємства.

4. Удосконалено науково-методичний підхід до формування інструментарію реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який передбачає багатокритеріальне оцінювання інструментів за відповідністю проблемі, очікуваною результативністю, ризикознижувальним ефектом, ресурсною доступністю, фінансовою прийнятністю, швидкістю реалізації, стратегічною узгодженістю та гнучкістю. Запропоновано алгоритм формування ресурсно збалансованого портфеля, диференційовано склад інструментарію для великих, середніх, малих і мікропідприємств та сформовано систему показників оцінювання його результативності. Реалізація запропонованого підходу забезпечує циклічність адаптивного управління, своєчасне коригування складу портфеля відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та підвищення адаптаційної спроможності аграрного підприємства.

5. Обґрунтовано практичну модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, що охоплює підготовчо-діагностичний, цільовий, організаційний, інструментально-ресурсний, планово-сценарний, реалізаційний, контрольно-оцінювальний і коригувальний етапи. Визначено зміст кожного етапу, відповідальних виконавців, необхідне ресурсне забезпечення та очікувані управлінські результати. Доведено, що практична реалізація механізму має здійснюватися циклічно, оскільки результати контролю та зміни умов господарювання потребують повторної діагностики, перегляду цілей, оновлення портфеля інструментів і коригування плану адаптивних заходів.

6. Розроблено методичний підхід до оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління на основі інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ), що охоплює сім функціональних складових. Результати апробації засвідчили, що середнє значення ІІГАУ становить 0,585 і відповідає середньому рівню готовності; для малих підприємств індекс становив 0,501, середніх – 0,662, великих – 0,819. Найбільш проблемною виявилася планово-сценарна складова – 0,532, тоді як найвищі значення отримано за інформаційно-моніторинговою та організаційно-управлінською складовими – по 0,623. Встановлено, що 59,4 % підприємств мають середній рівень готовності, 28,9 % – достатній, 8,3 % – високий, 3,3 % – низький, що дало підстави визначити пріоритетами розвиток сценарного планування, підвищення ресурсної гнучкості, удосконалення ризик-менеджменту та контрольно-коригувальних процедур.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі 3, опубліковано в роботах: [60; 153; 155; 202].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення, методичне обґрунтування та практичне вирішення наукового завдання щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Одержані результати дали змогу поглибити теоретичні положення адаптивного управління, удосконалити методичні підходи до оцінювання передумов формування відповідного механізму, обґрунтувати його концептуальну модель, визначити інструментарій реалізації та розробити практичні рекомендації щодо впровадження з урахуванням очікуваних результатів.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. У результаті систематизації наукових підходів до розуміння розвитку аграрних підприємств розкрито його економічну сутність, зміст та специфічні особливості як об’єкта управління. Удосконалено теоретичні засади трактування розвитку аграрного підприємства шляхом його концептуалізації як системного процесу кількісних і якісних змін у виробничій, ресурсній, фінансово-економічній, організаційно-управлінській, інноваційній та адаптаційній складових діяльності підприємства. На відміну від підходів, які пов’язують розвиток аграрного підприємства переважно з нарощуванням обсягів виробництва, розширенням ресурсної бази або поліпшенням окремих фінансово-економічних показників, запропоноване трактування розкриває його як цілісний об’єкт адаптивного управління, спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стійкості функціонування, конкурентоспроможності та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища

2. Обґрунтовано сутність адаптивного управління розвитком аграрних підприємств та визначено його принципи, функціональні особливості й відмінності від традиційних управлінських підходів. Доведено, що адаптивне управління має розглядатися як система управлінських дій, спрямованих на своєчасне виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання їх впливу на діяльність підприємства, формування альтернативних рішень і

коригування цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку. Встановлено, що його ефективність забезпечується поєднанням принципів системності, гнучкості, превентивності, безперервності моніторингу, варіативності, ресурсної збалансованості, ризик-орієнтованості, стратегічної спрямованості та результативності, що дає змогу підвищити стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову результативність аграрних підприємств в умовах мінливого середовища.

3. Методичні підходи до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств узагальнено через поєднання системного, комплексного, індикаторного, порівняльного, інтегрального, факторного, ризик-орієнтованого, сценарного та експертного підходів. Така логіка оцінювання передбачає комплексний аналіз виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних передумов, що дозволяє визначити рівень готовності підприємства до адаптивного управління, виявити проблемні зони, оцінити ризики й зовнішні обмеження та сформувати інформаційну основу для обґрунтування управлінського реагування.

4. Аналітичне оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств України засвідчило наявність суттєвих виробничих, структурних, ресурсних і ринкових змін, які визначають основні тенденції їх функціонування. Встановлено, що у 2019-2025 рр. розвиток аграрних підприємств характеризувався нестабільною динамікою виробництва сільськогосподарської продукції, трансформацією структури посівних площ, зростанням ролі технічних культур, нерівномірністю урожайності, скороченням поголів’я окремих видів сільськогосподарських тварин, неоднорідністю розвитку рослинництва й тваринництва, зростанням середніх цін реалізації продукції та посиленням ролі сільськогосподарських підприємств у виробництві більшості товарних культур і окремих видів продукції тваринництва. Доведено, що виявлені тенденції свідчать про підвищення залежності аграрних підприємств від ринкових, ресурсних, природно-кліматичних, логістичних і безпекових чинників, що

обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного управління їх розвитком.

5. Оцінювання фінансово-економічних передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств засвідчило суттєву неоднорідність їх ресурсної, інвестиційної та фінансової спроможності залежно від розміру підприємств. Встановлено, що у 2019-2025 рр. аграрні підприємства України характеризувалися скороченням загальної чисельності найманих працівників із 535 до 436 тис. осіб, зростанням обсягів реалізованої продукції з 556 до 960 млрд грн, збільшенням капітальних інвестицій із 60 до 88 млрд грн, підвищенням фінансового результату до оподаткування з 94,0 до 185,0 млрд грн та чистого прибутку з 93,3 до 178,0 млрд грн. Доведено, що великі підприємства демонструють вищу фінансову стійкість, інвестиційну спроможність і здатність до відновлення, тоді як середні, малі й мікропідприємства залишаються більш чутливими до ризиків, фінансових обмежень і нестабільності зовнішнього середовища. Це обґрунтовує необхідність формування механізму адаптивного управління, який має враховувати розмір підприємства, рівень ресурсного забезпечення, фінансову результативність, інвестиційні можливості та здатність своєчасно реагувати на ризики й невизначеність.

6. Досліджено вплив ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств. Встановлено, що ризики мають комплексний і взаємопов’язаний характер, охоплюючи природно-кліматичні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, кадрові, інституційно-регуляторні, безпекові та інвестиційні аспекти діяльності. Обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінювання впливу ризиків і чинників нестабільності, який поєднує систематизацію основних груп ризиків, визначення змісту їх прояву, оцінювання напрямів впливу на діяльність підприємств та розрахункову бальну оцінку сили ризикового впливу за шкалою від 1 до 5 балів. Встановлено, що після 2022 р. розвиток аграрних підприємств України відбувався в умовах суттєвого зростання ризикового навантаження, найбільш небезпечними проявами якого стали безпекові, логістичні, фінансово-економічні та ринкові ризики. Доведено,

що посилення цих ризиків обмежує виробничу стабільність, фінансову стійкість, інвестиційну активність і можливості довгострокового розвитку підприємств, що підтверджує необхідність формування механізму адаптивного управління, орієнтованого на моніторинг загроз, оцінювання їх впливу та своєчасне коригування управлінських рішень.

7. Обґрунтовано концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств та сформовано його концептуальну модель як цілісну динамічну, ризик-орієнтовану й циклічну систему взаємодії зовнішніх і внутрішніх передумов, мети, суб'єкта й об'єкта управління, принципів, функцій, структурних складових, ресурсів, інструментів, адаптивних управлінських рішень, контролю та зворотного зв'язку. Запропонований механізм передбачає диференціацію управлінського впливу залежно від розміру, спеціалізації, ресурсних можливостей, фінансово-економічного стану та рівня ризикового навантаження підприємства. Його реалізація забезпечує безперервне узгодження внутрішнього потенціалу аграрного підприємства зі змінами середовища, своєчасне виявлення відхилень, формування альтернативних сценаріїв і коригування управлінських рішень, що створює передумови для підвищення адаптаційної спроможності, фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової результативності аграрних підприємств.

8. Визначено інструментарій реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, який охоплює інформаційно-моніторингові, аналітико-діагностичні, прогнозно-сценарні, планово-економічні, фінансово-ресурсні, ризик-орієнтовані, організаційно-координаційні, кадрово-мотиваційні, виробничо-технологічні, ринково-збутові, логістичні, цифрові та контрольно-коригувальні інструменти. Обґрунтовано науково-методичний підхід до їх добору, що передбачає послідовне оцінювання відхилень у діяльності підприємства, рівня ризикового навантаження, адаптаційної спроможності та ресурсних обмежень, формування альтернативних інструментів, їх багатокритеріальне оцінювання, ранжування, перевірку сумісності та об'єднання в ресурсно збалансований

портфель. Запропоновано диференціювати склад інструментарію залежно від розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану, ресурсного забезпечення та рівня ризикового навантаження аграрного підприємства, а його результативність оцінювати за системою фінансово-економічних, виробничих, ресурсних, витратних, ринково-збутових, логістичних, кадрових, організаційно-управлінських, ризикових та адаптаційних показників.

9. Розроблено практичну модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, яка забезпечує послідовний перехід від діагностики стану підприємства та визначення пріоритетів адаптації до організаційного й ресурсного забезпечення, формування плану заходів, вибору сценарію реалізації, контролю результатів і коригування управлінських рішень. Для визначення рівня готовності підприємств до впровадження запропонованої моделі сформовано інтегральний індекс готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ), який охоплює сім функціональних складових. Його апробація дала змогу встановити диференціацію готовності залежно від масштабу діяльності підприємства: для малих підприємств значення індексу становило 0,501, для середніх – 0,662, для великих – 0,819, у середньому за досліджуваною сукупністю – 0,585. Визначено, що очікуваними результатами реалізації моделі є підвищення стабільності виробничих процесів, ефективності використання ресурсів, фінансово-економічної стійкості, надійності постачання, диверсифікації збуту, кадрової та організаційно-управлінської спроможності, зниження ризикового навантаження і посилення здатності підприємств своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонована модель має універсальну структурну основу, але передбачає диференціацію складу заходів, інструментів, ресурсів і процедур залежно від рівня готовності, розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану та ризикового профілю конкретного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57. (дата звернення: 12.12.2025).

2. Алескерова Ю. В., Федоришина Л. І., Дриманова Л. М. Аналіз цифровізації як основи інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2026. (3 (24), 65-72. https://doi.org/10.32782/dees.24-10.

3. Алмабрук С. А. Концептуальні підходи до управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств на засадах безпекоорієнтованості в ризикогенному середовищі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 2(20). С. 69-73.

4. Амбер А. Інтегральна оцінка управління економіко-екологічною безпекою підприємств України. *Економічний простір*. 2025. № 204 (2025). С. 17-23. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.204.17-23.

5. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут».* 2015. № 12. 259–264 с.

6. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 165–177. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/09/9.24._topic_Nadiia-Bahan-Volodymyr-Hnydiuk-MykhailoShuban-165-177.pdf. (дата звернення: 29.12.2025).

7. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: підручник. К., 2014. 320 с.

8. Балановська Т. І., Гогуля О. П. Розвиток підприємництва на сільських територіях: можливості та загрози. *Науковий вісник ЧНУ імені Петра Могили*.

2019. № 7(2). С. 89-95. URL: https://chmnu.edu.ua/ wp-content/uploads/2019/07/Balanovska-T.-I.pdf

9. Балановська Т. І., Гогуля О. П. Розвиток підприємництва на сільських територіях: можливості та загрози. *Науковий вісник ЧНУ імені Петра Могили*. 2019. № 7(2). С. 89–95. URL: https://chmnu.edu.ua/ wp-content/uploads/2019/07/Balanovska-T.-I.pdf

10. Балашова О. В. Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563. (дата звернення: 29.12.2025).

11. Башинська І.О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 6 (2). С. 21-26.

12. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 330-336.

13. Безугла Ю.Є., Дем'яненко Т.І. Реноваційно-релевантний аспект удосконалення управління економічною безпекою підприємств. *Ефективна економіка.* 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_57 (дата звернення: 22.02.2026).

14. Березіна Л.М., Дем'яненко Н.В., Подольна А.М., Пастернак М.В., Штик І.В. Економічна безпека та мотивація діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 9-14.

15. Березюк С.В., Гонтарук Я. В., Ясінська Б.О. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. No 47. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44

16. Бестужева С. В., Козуб В. О., Добринь С. В. Методичні аспекти організації лізингових операцій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 80. С. 7—16.

17. Бец О.І., Баранов А.Л. Аналіз фінансової звітності підприємств для цілей формування плану податкових перевірок. *Актуальні питання економічних наук.*

2025. URL: Вип.13. URL: https://zenodo.org/records/16810093 (дата звернення: 15.09.2025).

18. Білоус С.П., Самойленко Л.Я., Луценко О.В., Новохатко О.М. Безпекоорієнтоване управління кадровим потенціалом підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 23. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/issue/view/22 (дата звернення: 15.11.2025).

19. Білоус С.П., Трохименко А.С., Камінський В.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879.

20. Бован О.О., Гривківська О.В. Інтеграція результатів моделювання оцінювання корупційних ризиків у загальний індекс економічної безпеки підприємства. *Розвиток міста*. 2025. Випуск 3 (07). С. 15-22.

21. Богданюк І.В., Мандич С.М. Багатофакторна модель оцінки ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 148153.

22. Бойко, Л., & Бойко, В. (2023). Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (16), 55−61.

23. Бойко С.В. Боргова безпека держави у системі кредитних операцій уряду України: економіко-математичне моделювання. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2016. Вип. 2(21). С. 166–176.

24. Бойко С.В., Дем'яненко Т.Є., Корнієнко М.В. Теоретична архітектоніка податкового комплаєнсу платника податків. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/45805 (дата звернення: 18.10.2025).

25. Бойко С.В., Дячук Я.С. Безпека місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації в Україні. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 2. С. 66-74.

26. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення

його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 23. С. 37–41.

27. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. № 1(758). С. 3-19. DOI: https://doi.org/10.15407/ economyukr.2025.01.003

28. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. № 1(758). С. 3-19. DOI: https://doi.org/10.15407/ economyukr.2025.01.003

29. Варгатюк М. О. Інституційно-аналітичне забезпечення функціонування аграрного сектору. *Вісник ХНУ*. 2020. № 4. Т. 2. С. 22-26.

30. Верзун А., Войнича Л. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. *Економіка та суспільство*, (75). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88.

31. Вернюк Н., Григорян Р. Дослідження середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України в сучасних умовах. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 3. С. 451-464. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.451.

32. Вернюк Н., Григорян Р. Зарубіжний досвід підтримки сільськогосподарських виробників у кризових умовах та напрями його використання у вітчизняній практиці. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107 Частина 2. С. 32-48. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-32-48.

33. Власенко Т., Третяк, А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2024 (3), 236–241. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-33

34. Волощук М. В., Лагодієнко Н. В., Лагодієнко, В. В. Інноваційний потенціал розвитку агропромислових підприємств України. *Здобутки*

економіки: перспективи та інновації, 2026 (27). https://doi.org/10.5281/zenodo.18873558

35. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82.

36. Геєць В. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. № 9 (742). С. 3–29. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003. (дата звернення: 29.12.2025).

37. Гнатенко І. А., Гнидюк В. С., Яровенко В. В. Інноваційна модель організаційно-економічного управління сталим розвитком національної економіки та бізнесу на засадах державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. Том 2 (281/2). С. 144-152. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-281-144-152. (дата звернення: 12.12.2025).

38. Гонтарук Я.В., Ревков О.В., Заяць І.О.Фінансово-кредитне забезпечення як ключовий фактор стратегічного управління підприємствами АПК для забезпечення продовольчої безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. No2 (17). С. 3–8. DOI:https://doi.org/10.32782/dees9.

39. Гончарук І. В., Охота Ю. В., Чіков І. А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика : монографія. Вінниця : ПрАТ «Віноблдрукарня», 2024. 275 с. URL: https://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf

40. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://dspace. dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3460 (дата звернення: 2.11.2025).

41. Господарик Д., Помилуйко С. Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 55. С. 112–118. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6075/6565657406

42. Господарик Д., Помилуйко С. Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. С. 112–118. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6075/6565657406

43. Гребенюк М.В. Стратегічні засади забезпечення продовольчої безпеки в умовах правового режиму воєнного стану: організаційно-правовий аспект. *Інформація і право*. 2024. № 4(51). С. 193-206. DOI:https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.4(51).31808610.

44. Гривківська О.В., Гейжа Є.О. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. (4), 43-48. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5.

45. Григорян Р. Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 152-165. doi: 10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165.

46. Григорян Р. Х. Особливості діагностики як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С.140-149. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-140-149.

47. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 111-123. doi: 10.33245/2310-9262-2023-181-1-111-123.

48. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59-73. doi: 10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73.

49. Григорян Р. Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 5 (56). С. 468-475. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64.

50. Грицан Ю. І., Будько О. В., Волощенко Л. А., Крамаренко Є. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 66–74

51. Грицан Ю. І., Будько О. В., Волощенко Л. А., Крамаренко Є. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2024. № 2(9). С. 66–74

52. Давидова О. Ю. Формування системи адаптивного інноваційного управ-ління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: збірка наукових праць. Харків : ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (29). С. 195-207.

53. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3). (дата звернення: 29.12.2025).

54. Драмарецька К.П., Гориславський Є.О. Управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах змін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 193-197. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-32.

55. Друкер П. Ф. Виклики менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. Київ. Видавнича група КМ-БУКС. 2020. 240 с.

56. Друкер П. Ф. Виклики менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. Київ. Видавнича група КМ-БУКС. 2020. 240 с.

57. Дячков, Д., Потапюк, І., Капран, І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (24). 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2021-24-7.

58. Желуденко К. В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка, 2020. Вип. 7. С. 57–66. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7

59. Желуденко К. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка. 2021. № 77. С. 57–66. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.7.

60. Жемердєєв А. О. Концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.* 2026. Том 30. № 2. Серія «Економічні науки. С. 120-128. DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-120-128.

61. Жемердєєв А. О. Економічна сутність та особливості функціонування агрохолдингів. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, Частина 1. Луцьк, 5 грудня 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 304-306.

62. Жемердєєв А. О. Організаційно-економічне забезпечення ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення», 17 червня 2026р. УНУ. Умань. С. 104-106.

63. Жемердєєв А. О. Сутність та макроекономічна роль адаптивного управління агросектором в умовах геополітичної нестабільності. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 28 липня 2026 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2026. С. 29-33.

64. Жемердєєв А. О. Синергетичні засади адаптивного управління підприємствами АПК в умовах мілітарі-економіки. Інноваційний розвиток сучасної науки та освіти : матеріали III Міжнародної науковопрактичної

конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Житомир, 2 серпня 2026 р.). Research Europe, 2026. С. 135-139.

65. Жемердєєв А. О. Адаптивне управління конкурентним потенціалом суб'єктів господарювання АПК в умовах глобалізаційних викликів. Глобальні трансформації економіки, фінансів та управління: сучасні підходи, тенденції та перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 5 серпня 2026 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2026. С. 36-40.

66. Жемердєєв А. О. Трансформація управлінських технологій в аграрних підприємствах в умовах сучасних викликів. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали п'ятнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 вересня 2026 р. Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 245-246.

67. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія / О. І. Протосвіцька, О. М. Федорчук, В. М. Свиридовський, В. В. Дудченко. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/server/api/core/bitstreams/fbc7eb0b-04be4492-b892-87359f39b894/content

68. Загородня, А. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*, (54). 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12

69. Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. №4. 223-231 с.

70. Зеліско Н., Райтер Н., Маркович Н., Мацьків Г. Покращення бізнес-процесів в аграрному секторі з урахуванням економічної безпеки, цифровізації, ризиків та штучного інтелекту. *Економіка АПК*. 2024. № 31 (3). С. 10-21. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.35

71. Зось-Кіор М. В., Співак С. І., Ісай О. В., Лесюк В. С. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного

підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. Серія «Економічні науки». 2021. № 1. 25-34 с.

72. Зубова В. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7.

73. Іванюк У. В., Галаз Л. В. Концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. No 8. С. 393–399.

74. Ігнатенко М. М., Рунчева Н. В. Процеси ресурсозабезпечення спеціалізації та концентрації виробництва. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 10-14.

75. Іщук Я. В. Проблеми моделювання соціально-економічного положення населення. Київ: Інтерсервіс, 2023. С. 487.

76. Калетнік Г. М., Дармограй О. В. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції та формування продовольчої безпеки : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2016. 266 с.

77. Калінін Д. О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Economics: time realities*. 2024. № 6 (76). URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf. (дата звернення: 29.12.2025).

78. Кальченко С.В., Попова Т.В., Свиноус Н.І. Організаційно-економічні засади гармонізації економічних інтересів держави та фермерських господарств в інвестиційній сфері. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 9-15.

79. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/5888/72.pdf?sequence=1& isAllowed=y (дата звернення: 2.11.2025).

80. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. *Здобутки*

економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337.

81. Ковтун О. І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчого сектора в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. *Вісник ЛТЕУ*. Серія: Економічні науки, 2021. № 63. С. 42–51. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205- 2021-63-07.

82. Козловський Д.О., Гарафонова О.І. Стратегічні вектори розвитку аграрних підприємств України. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2025. Вип. 39(2). С. 187-194. DOI: 10.33111/vz_kneu.39.25.02.16.110.116.

83. Колодій І.В., Ковалів В.М., Колодій А.В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах: монографія. 2023. Львів: Сполом, 227 с.

84. Колодій І., Колодій А., Войнича Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1–2. С. 32-40.

85. Кононенко Р., Яцун А. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. № 5. С. 396-400. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-63.

86. Костюк В. А., Коробович Л. П., Владика Ю. П. Чинники впливу на інвестиційну активність аграрних підприємств регіону. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №1 (80), С. 135-141. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.16.

87. Котвицька Н. М., Дем'яник А. М., Нємчиков Ю. М. Інвестиційні стратегії аграрних підприємств як засіб зміцнення їх позицій на міжнародних ринках. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2025. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.3.

88. Кошкалда І.В., Трегуб О.М. Концептуальні засади гармонізації галузевої структури сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2017. №3. С. 37-44.

89. Кравченко, О., Гаврилюк, О., Челомбітько, О., Бойко, С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 19(38). 2024. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12

90. Кравченко Ю. Продовольча безпека України в умовах війни: виклики та стратегічні пріоритети. *Economics and Law*. 2025.No77(2). С. 137-146. DOI:https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.1376.

91. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

92. Крюкова І. О., Степаненко С. В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. *Агросвіт*, 2022. № 9-10. С. 3-12. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3598&i=0.

93. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконаленняфінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт.* 2022. № 4. С. 68-78.

94. Кузик І. А. Особливості розвитку диверсифікації виробництва у сільському господарстві. *Економіка АПК і природокористування*. 2019. Вип. 9. С. 243–250.

95. Куряча Н. В., Біліченко Ю. Є. Оптимізація управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового серед-овища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 470–477.7. Гаврась Д. Р., Ємельянов О. Ю. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення управління інноваційним роз-витком підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2024. No 10(1). С. 46-52.

96. Кучинський В., Погорєлов С. Економіко-математичні моделі для прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2023. № 2. С. 109-116.

97. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386-392.

98. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін. Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ. ННЦ «ІАЕ». 2022. 52 с.

99. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін. Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ. ННЦ «ІАЕ». 2022. 52 с.

100. Лутковська С.М., Томляк Т.С., Чорний Я.І. Порівняльно-правовий аналіз механізмів забезпечення продовольчої безпеки в Україні та ЄС. *Наука і техніка сьогодні*. 2026. № 4 (58). С. 308–317. DOI:https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-4(58)-308-318

101. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: НІСД, 2015. 348 с.

102. Макарчук І., Федулова І. Імплементація ризик-менеджменту в сервісних компаніях. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 1. С. 69-78.

103. Макєєв О. О., Джумаєва А. Економічні засади розвитку інтеграції підприємств АПК. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 17-26.

104. Малиш І. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка, (6), 81-88. 2021. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.9.

105. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко В.С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2019. №4 (82). С. 101-106.

106. Матієнко В. М. Формування механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій. *Наукові праці Київського національного*

університету технологій та дизайну. 2022. № 4. С. 78–85. URL: https://labmv.knutd.edu.ua/ handle/123456789/28280

107. Матієнко В. М. Формування механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій. *Наукові праці Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 4. С. 78–85. URL: https://labmv.knutd.edu.ua/ handle/123456789/28280

108. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник ПДАУ*, 2024. С. 67–73.

109. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/view/1822 (дата звернення: до ресурсу 2.11.2025).

110. Митченок О. О. Інформаційне забезпечення державної аграрної політики. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, № 18. С. 237–247. 79.

111. Мірзоєва, Т., Герасимчук, Н. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті esg-стратегії розвитку. *Економіка та суспільство*, (58). 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58- 22.

112. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2023. Вип. 49. С. 25-29.

113. Музиченко В. В. Інноваційні фінансові стратегії як інструмент забезпечення збалансованого розвитку територій в умовах цифрової трансформації. *Молодий вчений*. 2025. № 6 (137). С. 5–9. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-5

114. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Збірник наукових праць Дніпровського державного аграрно-економічного університету.*

2023. № 6. С. 45–52. URL: https:// dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/12261/1/6.pdf

115. Мунько А. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. С. 45–52. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12261.

116. Мутерко Г. М., Нікітін В. С. Соціально-економічні детермінанти трудової мотивації працівників у період воєнних загроз та післявоєнної стабілізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025. (23). https://doi.org/10.5281/zenodo.17588325.

117. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України Б. Є. Патона. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ. ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». 2016. 72 с.

118. Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу агарних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 2020. № 4. С. 54–61.

119. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www. economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/122.pdf (дата звернення: до ресурсу: 01.11.2025). 3

120. Нижник О.В. Особливості формування та підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті інтеграційних процесів функціонування. *Вісник КНУТД*. 2017. №5(115). С. 64 – 70.

121. Нижник О. В. Система управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 1. С. 33–36. 2.

122. Нижник О.В. Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04

«Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». ТНТУ. Тернопіль, 2018. 274 с.

123. Нижник О., Нижник І. Формування організаційно-економічного механізму та стратегій безпечного інноваційного розвитку соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 2. С. 126–130. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/16070. (дата звернення: 29.12.2025).

124. Николенко В. М., Харченко Т. О. Впровадження інструментів проектного підходу в процес управління економічним розвитком сільських територій. *Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення*. 2019. № 2. С. 150–152

125. Николенко В. М., Харченко Т. О. Впровадження інструментів проектного підходу в процес управління економічним розвитком сільських територій. *Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення*. 2019. № 2. С. 150–152

126. Ніколюк О., Атамась Г., Шумілов Б. Продовольча безпека України в умовах соціально-економічних трансформацій.*Food Industry Economics*. 2023. № 15(1). DOI:https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.26368.

127. Новак Н. Г., Гаценко С. В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства у змінному середовищі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3 (9). URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/679. (дата звернення: 29.12.2025).

128. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Н. І. Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах соціальної відповідальності бізнесу. 2025. № 2. *Ефективна економіка.* URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5754/5809. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.11.

129. Охріменко І. Забезпечення економічної безпеки агробізнесу в умовах збройної агресії. *Український економічний часопис*, 2024. (4), 35–39. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-7.

130. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник Університету*. 2017. Вип. 5(1). С. 59-66.

131. Перегуда Ю. А., Коробова Н. М. Експортно-імпортні операції на ринку продукції тваринництва. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 38. С. 297–306.

132. Письменна М.С., Кошовий Б.П., Баранов В.В. Адміністративний менеджмент як інструмент модернізації фінансової діяльності аграрних підприємств в умовах ринкових турбулентностей. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. No 46. С. 503-509.

133. Польова О. Л. Методологічні підходи до оцінки продуктивності праці. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 3. С. 7-19.

134. Потапюк І.П., Помаз Ю.В., Поровай І.В., Пушкар А.С. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності підприємства як невід'ємний елемент її забезпечення. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 114-119.

135. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка.* 2023. № 2(223). С. 108–114. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/223-2/14.

136. Прохорова, В., Крутова, А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 14(28). 2022. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10.

137. Пугачов М. І., Жук В. М., Шпикуляк О. Г. та ін. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні : монографія. Київ. ННЦ «Інститут аграрної економіки». 2024. 308 с.

138. Пугачов М. І., Жук В. М., Шпикуляк О. Г. та ін. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні : монографія. Київ. ННЦ «Інститут аграрної економіки». 2024. 308 с.

139. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9. № 3. С. 75-79. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024- 4-11

140. Рудич О. О. Теоретико-методичні підходи до оцінки ризиків сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт.* 2017. № 23. С. 39-44.

141. Саблук П.Т., Хомин І.П. Розвиток аграрного сектору України: фінансовий аспект. *Економіка АПК*. 2020. № 8. С. 45-51.

142. Сазонова Т.О., Федірець О.В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 7. Частина 3. С. 59-63.

143. Самайчук С. І. Особливості формування і відтворення трудових ресурсів в аграрному секторі економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: *Економіка.* 2020. № 1. С. 201-207.

144. Самойленко А. Особливості цифровізації країн ЄС. Вісник економіки. 2021. № 1. С. 46–54. 77. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю: монографія. Вінниця : ВНАУ, 2019. 240 с.

145. Сахацький М. М. Пріоритети державної регуляторної політики з управління розвитком аграрного підприємництва. *Агросвіт.* 2024. No 16. С. 177-183.

146. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Нянько В. М. Організаційно-економічні аспекти розвитку інвестиційної діяльності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 52-60.

147. Свистович А. П., Любчинський Л. І., Кононенко О. А., Скворцов М. Е., Яригін П. Ю., Цвик С. Р. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2024. No 1(1). С. 148-160.

148. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., Сисоліна, І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*, (65).2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2024-65-19.

149. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С. 43-47.

150. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. Київ. Наш Формат. 2018. 722 с.

151. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. Київ. Наш Формат. 2018. 722 с.

152. Соколюк С. Ю., Прокопчук О.Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О. В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. *Збірник наукових праць Уманського національного університет*у. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277-291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

153. Соколюк С. Ю., Жемердєєв А. О. Формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*, 2026. (51). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21419242. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3348.

154. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інвестиційний потенціал аграрних підприємств в умовах управління цифровою трансформацією економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 672-679. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-679.pdf/

155. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2026. Випуск 3(24). URL: https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/1122. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.24-33.

156. Солоненко Ю.В., Панасюк П.І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 190–200.

157. Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 159–162.

158. Старов О. С. Цифрово-інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком бізнесу в умовах інтеграції штучного інтелекту. *Молодий вчений.* 2025. № 6 (137). С. 17-21. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-17

159. Сулим В., Селіщев Є. Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74.

160. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122-131.

161. Тітов Д.В., Охота Ю.В., Чіков І.А., Доцюк С.О. Стратегічні напрямки забезпечення стабільного функціонування підприємств АПК і сільських територій з урахуванням цілей повоєнного відновлення. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2025. № 348 (6). С. 441-449. DOI:https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-634.

162. Ткачук В. І., Булуй О. Г. Управління рішеннями щодо розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 20. С. 22–28.

163. Томашук І. В. Механізми прискорення дифузії інноваційних технологій в аграрному секторі. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12

164. Утенкова К. Механізм економічної безпеки аграрного сектора. Scientific Journal of TNTU (elartu). 2021. С. 104-114. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35255/2/NFEPSEV_2021_Utenkova_K-Economic_security_mechanism_104-114.pdf. (дата звернення: 12.12.2025).

165. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56. (дата звернення: 07.12.2025).

166. Фернандес Реа К.Е. Організаційно-економічний механізм цифрових трансформацій бізнес-процесів аграрних підприємств : дис. … канд. екон. наук. Київ, 2024. 180 с.

167. Халатур С.М., Клименко С.С., Дербеда А.І. Фінансовий інжиніринг формування ресурсів як складової антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. No 29. С. 102–105.

168. Халатур С.М., Павлова Г.Є., Качула С.В., Сітало Л.О. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. 2022. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5891/1/3.pdf

169. Харченко В., Харченко Г. Інформаційне забезпечення розвитку аграрного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20.

170. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2021. 270 с.

171. Чикуркова А. Д., Харченко Б. С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.28.

172. Швиданенко О.А. Цифрова трансформація в системі стратегічного управління підприємствами. *Економіка і держава*. 2020. № 11. С. 4-9.

173. Шевченко А., Петренко О. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-247.

174. Шеленко Д., Сас Л., Матковський П. Особливості технології оновлення та модернізації підприємств різних організаційно-правових форм в умовах різноукладності виробництва на селі. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 4. С. 99–109. URL: http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127725

175. Шеленко Д., Сас Л., Матковський П. Особливості технології оновлення та модернізації підприємств різних організаційно-правових форм в умовах різноукладності виробництва на селі. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 4. С. 99–109. URL: http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127725

176. Шелест Т. М. Теоретико-методичні підходи до оцінювання системи управління підприємствами в напрямі інноваційно-орієнтованого розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 10. URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/383 (дата звернення: 03.05.2025).

177. Шпак Н. О., Штефан В. В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 78. URL: https: //economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6616/6555 (дата звернення: 2.11.2025).

178. Шпикуляк О. Г., Алєксєєва О. В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 320 с.

179. Шпикуляк О. Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22-25.

180. Шпикуляк О. Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22-25.

181. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад. *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 22-29. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/ bitstream/123456789/12028/1/Shelenko.pdf

182. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Бойчук А. В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад. *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 22–29. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/ bitstream/123456789/12028/1/Shelenko.pdf

183. Штеден Ф., Кірхнер Р. Індустрія 4.0 –Огляд та наслідки для політики Серія аналітичних записок [PB/06/2018]. URL: https://www.beratergruppe-ukraine.de/wordpress/wpcontent/uploads/2018/08/PB_06_2018_ukr.pdf.

184. Шульга О. Оцінка ефективності системи управління економічною безпекою аграрного сектора національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-70. (дата звернення: 29.12.2025).

185. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2011. 242 с.

186. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2011. 242 с.

187. Яковишин Я. В. Організаційно-економічні механізми розвитку сільського підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Ефективна економіка.* 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.133. (дата звернення: 29.12.2025).

188. 2Дудник О.В. Механізми формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу. *Економічний простір*. 2025. № 201. URL: https://economicprostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-61-66-dudnyk.pdf. 113.

189. AI House, Roosh *The AI ecosystem of Ukraine: talent, companies, and education*. 2024. Retrieved from https://aihouse.org.ua/en/research/ai-ecosystem-of-ukraine-talent-companies-education/

190. Akter, S., Fujita, H., Malhotra, N. K., Sestino, A., Rana, N. P., Wamba, S. F., D'Ambra J. The influence of artificial intelligence-driven capabilities on responsible leadership: A future research agenda. *Journal of Management & Organization*, 2025. *31*(5), 2360-2384. https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10010.

191. Almheiri H. M., Ahmad S. Z., Khalid K., Ngah A. H. Examining the impact of artificial intelligence capability on dynamic capabilities, organizational creativity, and organization performance in public organizations. *Journal of Systems and Information Technology*, 2025. *27*(1), 1-20. https://doi.org/10.1108/JSIT-10-2022-0239.

192. Amrit C., Narayanappa A. K., Barrak A. An analysis of the challenges in the adoption of MLOps. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2025. *10*(1), 100637. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100637.

193. Antoniuk D., Koliada O. Ensuring sustainable use of generative artificial intelligence by enterprises based on resource consumption optimization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2025. *3*(13(135)), 68-77. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.330586.

194. Buinytska O., Terletska T., Smirnova V., Tiutiunnyk A., Kovalenko I., Hrytseliak B. Artificial intelligence in open university ecosystem context. *Information Technologies and Learning Tools*, 2025. *105*(1), 204-221. https://doi.org/10.33407/itlt.v105i1.5959.

195. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Jabeen F. Digital transformation of organization using AI-CRM: From microfoundational perspective with leadership support. *Journal of Business Research*, 2022. 153, 46-58. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.019.

196. Fedorov M. *Diia.AI: The world's first national AI-agent that delivers real government services. Digital State UA*. (2025, September 3). Retrieved from https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/diiaai-pershyy-u-sviti-derzavnyy-ai-

ahent-iakyy-ne-prosto-konsultuye-a-nadaye-posluhy-iak-pratsiuye-shtuchnyy-intelekt-na-portali.

197. Goncharuk V. Survival of the smartest? Defense AI in Ukraine. In H. Borchert, T. Schütz, & J. Verbovszky (Eds.). 2024. *The very long game*, (pp. 375-395). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58649-1_17.

198. Han S., Zhang D., Zhang H., Lin S. Artificial intelligence technology, organizational learning capability, and corporate innovation performance: Evidence from Chinese specialized, refined, unique, and innovative enterprises. *Sustainability*, 2025. *17*(6), 2510. https://doi.org/10.3390/su17062510.

199. John M. M., Holmström Olsson H., Bosch J. An empirical guide to MLOps adoption: Framework, maturity model and taxonomy. *Information and Software Technology*, 2025. *183*, 107725. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2025.107725.

200. Kareem M. A., Alameer A. A. A. The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. Management & Marketing. *Challenges for the Knowledge Society*, 2019. *14*(4), 402-418. https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0028.

201. Murire O. T. Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 2024. 14(12), 316. https://doi.org/10.3390/admsci14120316.

202.Nitsenko V., Martyn T., Hutorov A., Zhemerdieiev A., Chekanov O. Transf ormation of business models: methodology for transition to the “AI-first” paradigm. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2026, (1), pp. 157-165. https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/157.

203. O’Shaughnessy M. R., Schiff D. S., Varshney L. R., Rozell C. J., Davenport M. A. What governs attitudes toward artificial intelligence adoption and governance? *Science and Public Policy*, *50*(2), 2023. 161-176. https://doi.org/10.1093/scipol/scac056.

204. Oliinyk O. Legal regulation of artificial intelligence in Ukraine: Challenges and prospects. 2025. *Social Development: Economic and Legal Issues, 6*, 6. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.04.

205. Pahune S., Akhtar Z., Mandapati V., Siddique K. The importance of AI data governance in large language models. *Big Data and Cognitive Computing*, 2025. *9*(6), 147. https://doi.org/10.3390/bdcc9060147.

206. Ritala P., Aaltonen P., Ruokonen M., Nemeh, A. Developing industrial AI capabilities: An organisational learning perspective. *Technovation*, 2024. 138, 103120. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103120.

207. Ruokonen M., Ritala P. How to succeed with an AI-First strategy? *Journal of Business Strategy*, 2024. 45(6), 396-404. https://doi.org/10.1108/JBS-08-2023-0178.

208. Sharma S. Trustworthy artificial intelligence: Design of AI governance framework. *Strategic Analysis*, 2023. 47(5), 443-464. https://doi.org/10.1080/09700161.2023.2288994.

209. Stefanchuk M. O., Muzyka-Stefanchuk O. A., Stefanchuk M. M. Prospects of legal regulation of relations in the field of artificial intelligence use. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 2021. *1*, 157-168. https://doi.org/10.37635/jnalsu.28(1).2021.157-168.

210. Weber M., Engert M., Schaffer N., Weking J., Krcmar H. Organizational capabilities for AI implementation – Coping with inscrutability and data dependency in AI. *Information Systems Frontiers*, 2023. *25*(4), 1549-1569. https://doi.org/10.1007/s10796-022-10297-y.

ДОДАТКИ

Додаток А

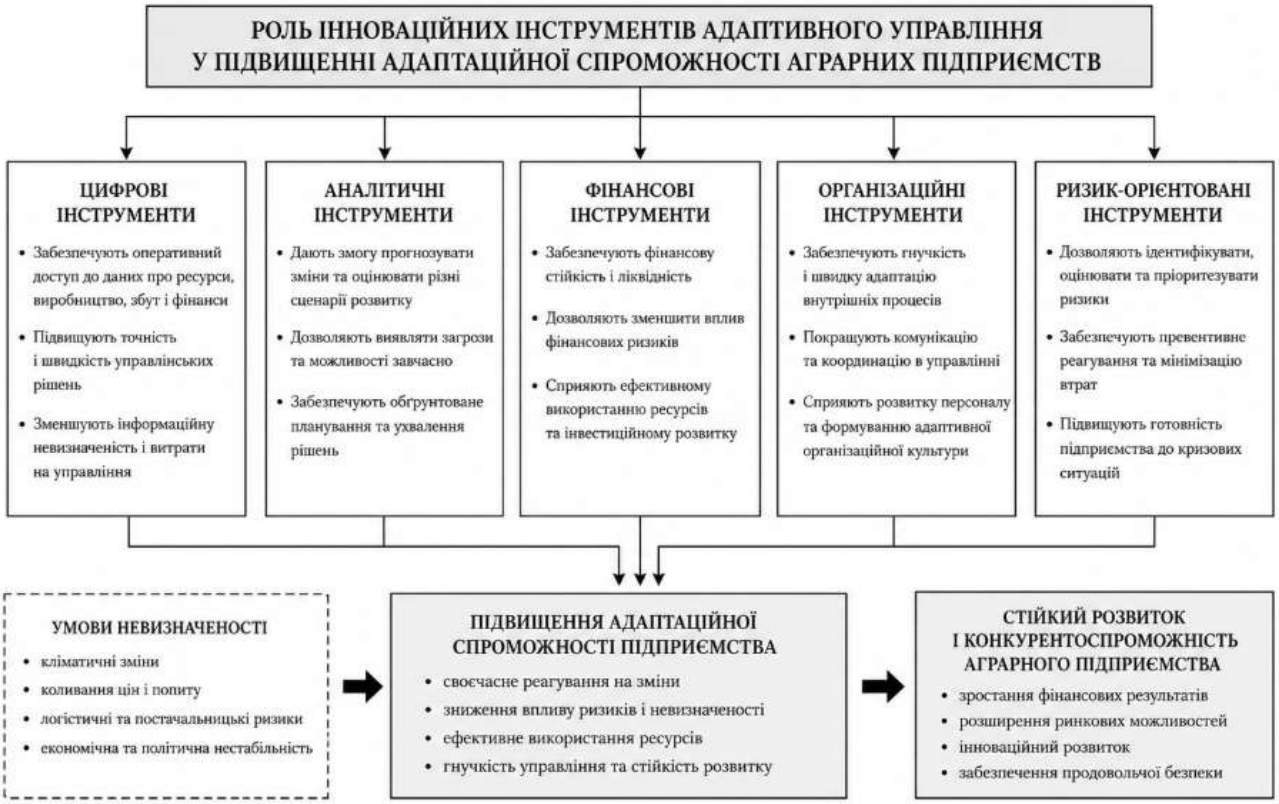


Рис. А. 1. Роль інноваційних інструментів адаптивного управління у підвищенні адаптаційної спроможності аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

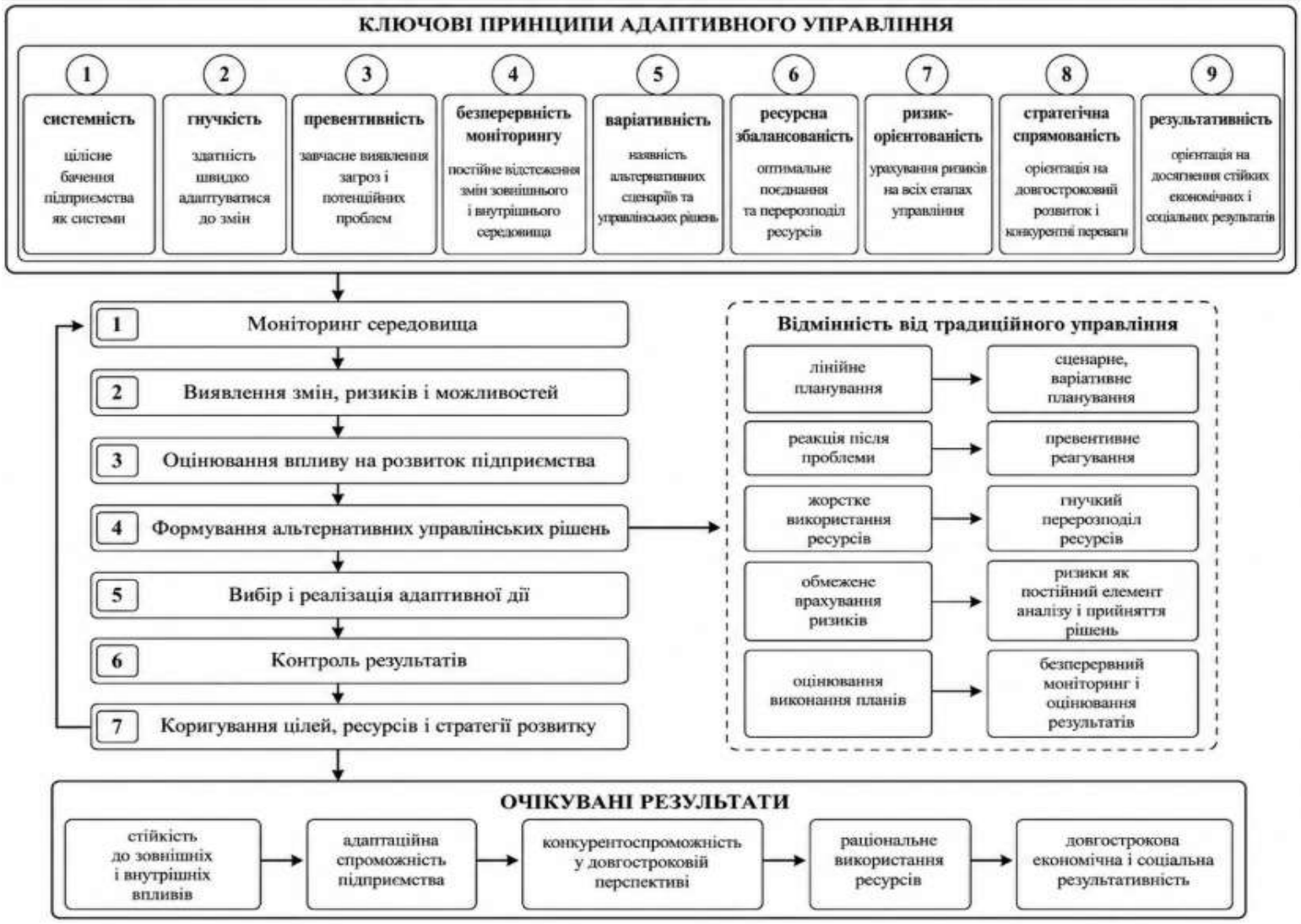


Рис. А. 2. Теоретичні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.



Рис. А. 3. Методичне забезпечення оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Додаток А

Додаток

Таблиця

Зміни обсягів виробництва продукції рослинництва та частки сільськогосподарських підприємств у 2019-2025 рр.*

Вид продукції	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Виробництво продукції рослинництва господарствами усіх категорій, млн т								
Культури зернові та зернобобові	75,1	64,9	86,0	53,9	59,8	56,2	58,0	77,2
з них: пшениця	28,3	24,9	32,2	20,7	21,6	22,4	23,0	81,3
ячмінь	8,9	7,6	9,4	5,6	5,5	5,3	5,4	60,7
кукурудза	35,9	30,3	42,1	26,2	31,0	26,9	27,5	76,6
інші зернові культури	2,0	2,1	2,3	1,3	1,6	1,6	1,6	80,0
Цукровий буряк	10,2	9,2	10,9	9,9	13,1	12,8	13,0	127,5
Соняшник	15,3	13,1	16,4	11,3	12,8	11,0	11,5	75,2
Соя	3,7	2,8	3,5	3,4	4,7	6,6	6,8	183,8
Ріпак	3,3	2,6	2,9	3,3	4,2	3,6	3,8	115,2
Картопля	20,3	20,8	21,4	20,9	21,4	19,1	19,5	96,1
Культури овочеві	9,7	9,7	9,9	7,5	8,3	7,9	8,1	83,5
Культури плодові та ягідні	2,1	2,0	2,2	2,0	2,0	1,8	1,9	90,5
Виробництво продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами, млн т								
Культури зернові та зернобобові	60,0	51,7	69,7	42,3	47,7	45,0	46,5	77,5
з них: пшениця	22,6	19,7	25,7	16,3	17,3	18,1	18,7	82,7
ячмінь	5,4	4,3	5,6	2,9	2,9	2,9	3,0	55,6
кукурудза	30,7	26,3	36,8	22,3	26,5	22,9	23,4	76,2
інші зернові культури	1,4	1,5	1,6	0,8	1,1	1,1	1,1	78,6
Цукровий буряк	9,7	8,6	10,4	9,5	12,7	12,4	12,7	130,9
Соняшник	13,1	11,5	14,2	10,0	11,4	9,7	10,2	77,9
Соя	3,3	2,5	3,1	3,1	4,4	6,3	6,5	197,0

Ріпак	3,2	2,5	2,9	3,3	4,2	3,6	3,8	118,7
Картопля	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	100,0
Культури овочеві	1,4	1,5	1,4	0,4	1,0	1,0	1,1	78,6
Культури плодові та ягідні	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	75,0
Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві, %								
Культури зернові та зернобобові	79,9	79,6	81,0	78,5	79,8	80,1	80,2	0,3 в.п.
з них: пшениця	79,9	79,1	79,8	78,7	80,1	80,8	81,3	1,4 в.п.
ячмінь	60,7	56,6	59,6	51,8	52,7	54,7	55,6	-5,1 в.п.
кукурудза	85,5	86,8	87,4	85,1	85,5	85,1	85,1	-0,4 в.п.
інші зернові культури	70,0	71,4	69,6	61,5	68,8	68,8	68,8	-1,2 в.п.
Цукровий буряк	95,1	93,5	95,4	96,0	96,9	96,9	97,7	2,6 в.п.
Соняшник	85,6	87,8	86,6	88,5	89,1	88,2	88,7	3,1 в.п.
Соя	89,2	89,3	88,6	91,2	93,6	95,5	95,6	6,4 в.п.
Ріпак	97,0	96,2	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	3,0 в.п.
Картопля	2,0	1,9	2,3	1,9	1,9	2,1	2,1	0,1 в.п.
Культури овочеві	14,4	15,5	14,1	5,3	12,0	12,7	13,6	-0,9 в.п.
Культури плодові та ягідні	19,0	15,0	22,7	20,0	20,0	16,7	15,8	-3,3 в.п.

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Д

Продовження та

Додаток Б

Таблиця Б. 2

Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур на підприємствах України у 2019-2025 рр.*, тис. га

Область	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Вінницька	1198	1208	1213	1211	1214	1235	1240	103,5
Волинська	279	293	312	305	300	311	315	112,9
Дніпропетровська	1324	1324	1327	1323	1302	1343	1350	102,0
Донецька*	709	722	740	284	к*	к*	к*	–
Житомирська	716	756	782	789	698	751	760	106,1
Закарпатська	37	39	38	43	36	34	34	91,9
Запорізька	1192	1215	1226	295	232	245	250	21,0
Івано-Франківська	168	177	183	189	178	182	184	109,5
Київська	932	926	952	931	914	933	940	100,9
Кіровоградська	1205	1216	1208	1205	1215	1229	1235	102,5
Луганська	647	672	686	11	к*	к*	к*	–
Львівська	379	392	404	425	423	436	440	116,1
Миколаївська	1025	1028	1061	903	954	1022	1030	100,5
Одеська	1351	1185	1339	1333	1350	1399	1410	104,4
Полтавська	1304	1310	1323	1313	1318	1319	1325	101,6
Рівненська	298	326	339	330	340	344	348	116,8
Сумська	982	1001	1016	961	926	919	925	94,2
Тернопільська	584	591	600	605	604	613	615	105,3
Харківська	1319	1346	1361	805	916	1083	1090	82,6
Херсонська	869	865	921	132	63	к*	к*	–
Хмельницька	926	950	952	956	948	964	970	104,8
Черкаська	947	937	945	932	938	941	945	99,8
Чернівецька	110	108	111	111	110	108	109	99,1
Чернігівська	1103	1138	1161	1042	1076	1120	1125	102,0
Україна	**19602**	**19723**	**20199**	**16433**	**16255**	**16877**	**17050**	**87,0**

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Примітка: к* – дані не оприлюднено з метою забезпечення конфіденційності; дані за 2025 р. наведено за авторськими розрахунками.

Додаток Б

Таблиця Б.3

Зміни посівних площ і структури сільськогосподарських культур на підприємствах України у 2019-2025 рр.*

Вид с.-г. культур	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025 р. до 2019 р., %**
Посівні площі всього	19449	19750	20011	16480	16260	16721	16900	86,9
Культури зернові та зернобобові	11164	11420	11741	8150	7900	8002	8100	72,6
пшениця	5204	5310	5432	3900	3650	3746	3820	73,4
кукурудза на зерно	3931	4180	4391	3250	3000	3105	3150	80,1
ячмінь	1456	1390	1325	720	640	637	650	44,6
жито	59	85	120	45	38	34	35	59,3
овес	60	57	55	60	62	63	64	106,7
гречка	27	35	47	52	56	59	60	222,2
сорго	36	34	32	22	18	16	17	47,2
просо	66	60	56	75	80	83	85	128,8
рис	11	10	10	5	3	3	3	27,3
культури зернобобові	299	280	261	255	250	248	250	83,6
Культури технічні	7702	7740	7783	8000	8200	8349	8450	109,7
Соя	1398	1250	1097	1800	2300	2476	2550	182,4
Ріпак озимий та кольза	1270	1120	996	1150	1220	1259	1300	102,4
Соняшник	4746	5100	5405	4700	4300	4243	4300	90,6
Буряк цукровий фабричний	205	210	213	225	240	246	250	122,0
Картопля	16	18	19	16	15	15	15	93,8
Культури овочеві відкритого ґрунту	33	33	32	28	27	27	28	84,8
Культури кормові	529	480	433	350	330	324	325	61,4

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Додаток Б

Таблиця Б.4

Зміни обсягів виробництва продукції тваринництва та частки сільськогосподарських підприємств у 2019-2025 рр.

Вид продукції	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2019 р., %
Виробництво продукції тваринництва господарствами усіх категорій, тис. т								
Виробництво м'яса	2492	2478	2438	2207	2240	2353	2380	95,5
з них: яловичина та телятина	370	345	311	268	257	245	242	65,4
свинина	708	697	724	659	638	672	680	96,0
м'ясо птиці свійської	1381	1405	1374	1253	1318	1411	1430	103,5
Молоко	9663	9264	8714	7768	7430	7246	7100	73,5
Яйця, млрд шт.	16,7	16,2	14,1	11,9	11,4	11,6	11,8	70,7
Виробництво продукції тваринництва у сільськогосподарських підприємствах, тис. т								
Виробництво м'яса	1698	1704	1720	1608	1680	1807	1830	107,8
з них: яловичина та телятина	102	85	78	81	85	82	83	81,4
свинина	385	385	432	407	405	442	450	116,9
м'ясо птиці свійської	1210	1232	1209	1119	1187	1281	1295	107,0
Молоко	2729	2761	2768	2644	2810	2999	3050	111,8
Яйця, млрд шт.	7,0	8,9	7,0	5,8	5,7	6,1	6,3	90,0
Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві, %								
Виробництво м'яса	68,1	68,8	70,6	72,9	75,0	76,8	76,9	8,8 в.п.
з них: яловичина та телятина	27,5	24,6	25,1	30,1	33,2	33,4	34,3	6,8 в.п.
свинина	54,3	55,2	59,7	61,8	63,5	65,8	66,2	11,9 в.п.
м'ясо птиці свійської	87,6	87,7	88,0	89,3	90,1	90,8	90,6	3,0 в.п.
Молоко	28,2	29,8	31,8	34,0	37,8	41,4	43,0	14,8 в.п.
Яйця	42,0	55,1	49,8	48,5	49,7	52,3	53,4	11,4 в.п.

***Джерело:** складено та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України та авторських розрахунків.

Додаток Б
Таблиця Б.5

Регіональна диференціація фінансових результатів (сальдо) до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарства України у 2019, 2022 та 2025 рр.*, млрд грн

Області	2019 р.	2022 р.	2025 р.
Україна	**94,0**	**87,3**	**128,6**
Вінницька	3,7	7,4	10,8
Волинська	1,1	1,1	2,4
Дніпропетровська	2,8	3,8	4,7
Донецька	0,6	-0,2	-0,6
Житомирська	0,8	0,8	3,2
Закарпатська	0,2	0,5	0,8
Запорізька	1,9	0,4	0,2
Івано-Франківська	-0,2	1,6	2,1
Київська	5,0	6,1	9,9
Кіровоградська	4,6	4,3	7,3
Луганська	1,2	0,0	0,1
Львівська	0,8	3,6	5,4
Миколаївська	2,7	2,2	3,7
Одеська	0,2	3,0	5,8
Полтавська	5,4	8,7	11,5
Рівненська	0,6	0,6	1,8
Сумська	2,8	2,4	5,1
Тернопільська	39,8	4,4	6,2
Харківська	1,9	-0,5	1,4
Херсонська	1,8	-0,2	-0,4
Хмельницька	4,3	6,4	12,1
Черкаська	5,0	6,1	11,0
Чернівецька	0,1	0,4	0,9
Чернігівська	4,9	0,4	4,5
м. Київ	2,2	4,8	5,2

***Джерело:** складено та розраховано автором за даними Державної служби статистики України.

Систематизація ризиків та чинників нестабільності розвитку аграрних підприємств*

Група ризиків	Зміст прояву	Вплив на розвиток аграрних підприємств	Напрям адаптивного реагування
Природно-кліматичні	Посухи, надмірні опади, заморозки, температурні коливання, деградація ґрунтів, зміна агрокліматичних умов	Зниження урожайності, погіршення якості продукції, нестабільність обсягів виробництва, зростання виробничих втрат	Диверсифікація культур, використання стійких сортів, агрострахування, впровадження ґрунтозахисних технологій, адаптація структури посівів
Виробничо-технологічні	Зношеність техніки, недостатній рівень технологічного оновлення, перебої з матеріально-технічним забезпеченням, обмежений доступ до сучасних технологій	Зниження продуктивності, збільшення витрат, погіршення якості виробничих процесів, втрата конкурентних переваг	Технічне оновлення, модернізація виробничої бази, впровадження інноваційних технологій, оптимізація виробничих процесів
Фінансово-економічні	Дефіцит обігових коштів, зростання собівартості, обмежений доступ до кредитування, коливання прибутковості та рентабельності	Зниження фінансової стійкості, обмеження інвестиційної активності, ускладнення відновлення виробничого потенціалу	Фінансове планування, формування резервів, оптимізація витрат, диверсифікація джерел фінансування, контроль ліквідності
Ринкові	Коливання цін, зміна попиту, посилення конкуренції, залежність від експортних ринків, нестабільність каналів збуту	Нестабільність доходів, зниження маржинальності, ускладнення реалізації продукції, втрата ринкових позицій	Диверсифікація ринків збуту, контрактне виробництво, моніторинг цін, гнучка збутова політика, розвиток переробки
Логістичні	Порушення транспортних маршрутів, зростання вартості перевезень, обмеження експорту, дефіцит складських потужностей	Затримка реалізації продукції, збільшення витрат, втрати якості продукції, зниження експортної активності	Альтернативні логістичні маршрути, розвиток складської інфраструктури, кооперація у сфері транспортування, планування запасів
Кадрові	Скорочення чисельності працівників, міграція трудових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, старіння персоналу	Погіршення організації виробництва, зниження продуктивності праці, обмеження можливостей технологічного оновлення	Підвищення кваліфікації персоналу, мотиваційні програми, автоматизація процесів, залучення молодих фахівців, розвиток управлінських компетентностей
Інституційно-регуляторні	Зміни законодавства, податкової політики, умов державної підтримки, земельного регулювання, вимог до експорту	Зростання невизначеності управлінських рішень, зміна умов господарювання, потреба в адаптації бізнес-моделей	Постійний моніторинг нормативних змін, правовий супровід, участь у програмах підтримки, адаптація управлінської документації
Безпекові	Воєнні загрози, руйнування інфраструктури, мінування територій, втрата активів, обмеження доступу до земельних ресурсів	Скорочення виробничого потенціалу, зниження інвестиційної привабливості, регіональна нерівномірність розвитку, погіршення фінансових результатів	Оцінювання безпекових ризиків, релокація ресурсів, страхування активів, резервування матеріальних ресурсів, антикризове планування
Інвестиційні	Зниження інвестиційної активності, обмежений доступ до довгострокового фінансування, високий рівень невизначеності окупності інвестицій	Уповільнення модернізації, зниження інноваційної активності, погіршення техніко-технологічного рівня підприємств	Пріоритезація інвестицій, залучення грантів і кредитних програм, поетапне оновлення основних засобів, оцінювання інвестиційних ризиків

До
Табл

***Джерело:** сформовано автором.

Розрахункова бальна оцінка сили впливу ризиків на розвиток аграрних підприємств України у 2019-2025 рр.*

Група ризиків	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Характер зміни
Природно-кліматичні	3	4	3	4	4	4	4	Стабільно високий вплив із періодичним посиленням через погодні коливання
Виробничо-технологічні	3	3	3	4	4	4	4	Посилення після 2022 р. через зростання витрат і ускладнення технічного забезпечення
Фінансово-економічні	3	3	3	5	5	4	4	Різке посилення у 2022-2023 рр. із поступовою стабілізацією у 2024-2025 рр.
Ринкові	3	4	3	5	5	4	4	Значне посилення після 2022 р. через цінові коливання та нестабільність попиту
Логістичні	2	3	2	5	5	4	4	Критичне зростання у 2022-2023 рр. через порушення транспортних і експортних каналів
Кадрові	2	2	2	4	4	4	4	Посилення після 2022 р. через міграцію, мобілізаційні процеси та дефіцит кадрів
Інституційно-регуляторні	2	3	3	4	4	3	3	Помірне посилення в умовах зміни правил господарювання та державної підтримки
Безпекові	1	1	1	5	5	5	5	Найбільш різке зростання після 2022 р., збереження критичного рівня впливу
Інвестиційні	3	3	3	5	4	4	4	Посилення через невизначеність окупності, обмеження фінансування та зростання ризиків

*Джерело: розраховано автором на основі узагальнення виробничих, фінансово-економічних, інвестиційних, кадрових, ринкових та логістичних показників розвитку аграрних підприємств України у 2019-2025 рр.

Додат
Таблиц

Система інструментів реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Група інструментів	Зміст і основні інструменти	Управлінське призначення	Очікуваний результат
Інформаційно-моніторингові	Систематичний збір даних, управлінська звітність, моніторинг ринку, цін, погодних умов, ресурсів, виробничих і фінансових показників	Своєчасне виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища	Підвищення оперативності реагування та якості інформаційного забезпечення
Аналітико-діагностичні	Аналіз динаміки, порівняльний і факторний аналіз, аналіз відхилень, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, оцінювання фінансового стану	Встановлення причин відхилень, сильних і слабких сторін, проблемних зон	Обґрунтоване визначення пріоритетів управлінського впливу
Прогнозно-сценарні	Прогнозування, сценарний аналіз, стрес-тестування, аналіз чутливості, моделювання альтернативних варіантів розвитку	Передбачення можливих змін та підготовка альтернативних управлінських рішень	Зниження невизначеності та підвищення готовності до ризиків
Планово-економічні	Стратегічне, тактичне й оперативне планування, гнучке бюджетування, нормування витрат, оптимізація виробничої програми	Узгодження цілей, ресурсів, строків і заходів адаптивного розвитку	Підвищення обґрунтованості планів і раціональності використання ресурсів
Фінансово-ресурсні	Управління грошовими потоками, резервування, кредитування, реструктуризація зобов’язань, диверсифікація фінансування, перерозподіл ресурсів	Підтримання ліквідності, платоспроможності та ресурсного забезпечення адаптивних рішень	Зміцнення фінансової стійкості й ресурсної гнучкості
Ризик-орієнтовані	Ідентифікація, оцінювання та ранжування ризиків, страхування, лімітування, резервування, уникнення, передавання й диверсифікація ризиків	Зниження ймовірності та масштабів можливих втрат	Зменшення ризикового навантаження та підвищення стійкості підприємства

Дода
Таблиц

Організаційно-координаційні	Регламентація бізнес-процесів, делегування повноважень, створення робочих груп, удосконалення комунікацій, перепроєктування організаційної структури	Забезпечення узгодженості дій, відповідальності та швидкості реалізації рішень	Підвищення організаційної гнучкості й керованості змін
Кадрово-мотиваційні	Навчання персоналу, розвиток компетентностей, матеріальне й нематеріальне стимулювання, залучення працівників до змін	Формування готовності персоналу до реалізації адаптивних рішень	Зростання продуктивності праці, відповідальності й сприйняття змін
Виробничо-технологічні	Коригування виробничої програми, зміна структури посівів, технологічне оновлення, модернізація техніки, ресурсозберігальні технології	Адаптація виробничої структури й технологічних процесів до нових умов	Стабілізація виробництва, зниження витрат і підвищення продуктивності
Ринково-збутові	Диверсифікація каналів збуту, контрактація, зміна товарного асортименту, цінова адаптація, розвиток партнерських відносин	Пристосування ринкової поведінки підприємства до змін попиту й цінової кон’юнктури	Стабілізація доходів і збереження конкурентних позицій
Логістичні	Альтернативні маршрути, диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, оптимізація складування і транспортування	Забезпечення безперервності постачання ресурсів і реалізації продукції	Зниження логістичних ризиків і втрат від порушення ланцюгів постачання
Цифрові та технологічні	ERP-, CRM- і GIS-системи, дистанційний моніторинг, автоматизований облік, прогнозна аналітика, електронні платформи	Автоматизація збору й обробки даних, прискорення підготовки рішень	Підвищення точності, оперативності та інформаційної обґрунтованості управління
Контрольно-коригувальні	Система ключових показників, контроль відхилень, управлінський аудит, оцінювання результативності, коригування планів і ресурсів	Визначення ступеня досягнення цілей та необхідності зміни управлінських рішень	Забезпечення зворотного зв’язку й циклічності механізму

*Джерело: сформовано автором.

Додаток В

Таблиця В.2

Організаційне та ресурсне забезпечення етапів упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Етап упровадження	Основні виконавці	Необхідні ресурси	Основний результат
Підготовчо-діагностичний	керівник підприємства, економічна служба, бухгалтерія, виробничі підрозділи	інформаційні, аналітичні, кадрові	визначені проблемні зони, ризики та пріоритети адаптації
Цільовий	керівник підприємства, керівники функціональних підрозділів	аналітичні, управлінські, інформаційні	сформовані цілі, KPI та цільові значення показників
Організаційний	керівник підприємства, кадрова служба, координатор механізму	кадрові, організаційні, комунікаційні	визначені відповідальні особи, повноваження та регламенти
Інструментально-ресурсний	економічна, фінансова, виробнича та технічна служби	фінансові, матеріально-технічні, кадрові, цифрові	сформований портфель інструментів і план ресурсного забезпечення
Планово-сценарний	координатор механізму, керівники підрозділів, аналітики	інформаційні, часові, аналітичні	план адаптивних заходів та альтернативні сценарії
Реалізаційний	відповідальні виконавці та функціональні підрозділи	фінансові, матеріальні, трудові, технологічні	виконані заходи та отримані проміжні результати
Контрольно-оцінювальний	керівник, економічна служба, внутрішній контроль	інформаційні, аналітичні, цифрові	оцінено результативність і виявлено відхилення
Коригувальний	керівник підприємства, координатор, відповідальні підрозділи	управлінські, інформаційні, резервні	оновлені цілі, інструменти, ресурси та параметри механізму

***Джерело:** сформовано автором.

План реалізації адаптивних заходів у межах практичної моделі впровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств*

Проблемна зона	Управлінське завдання	Адаптивний захід	Відповідальні особи	Необхідні ресурси	Строк реалізації	Показник контролю
Зниження ліквідності	Відновлення платоспроможності та стабілізація грошових потоків	Бюджетування грошових потоків, реструктуризація зобов'язань, формування резерву ліквідності	Керівник, фінансова служба, бухгалтерія	Фінансові, інформаційні, аналітичні	1-3 місяці	Коефіцієнти ліквідності, обсяг прострочених зобов'язань
Зростання виробничих витрат	Скорочення собівартості та підвищення ресурсної ефективності	Перегляд норм використання ресурсів, аналіз витрат, упровадження ресурсозберігальних рішень	Виробнича, економічна та технічна служби	Матеріально-технічні, фінансові, кадрові	3-6 місяців	Собівартість одиниці продукції, матеріаломісткість
Порушення постачання	Забезпечення безперервності виробничого процесу	Диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, перегляд логістичних маршрутів	Керівник із постачання, логістична служба	Матеріальні, фінансові, інформаційні	1-4 місяці	Тривалість постачання, кількість перебоїв
Нестабільність збуту	Зниження залежності від окремих покупців і каналів реалізації	Диверсифікація збуту, укладення довгострокових контрактів, розвиток прямих продажів	Комерційна служба, керівник підприємства	Інформаційні, маркетингові, кадрові	3-9 місяців	Частка найбільшого покупця, кількість каналів збуту
Дефіцит працівників	Підвищення кадрової стійкості та продуктивності	Навчання, перерозподіл функцій, удосконалення мотивації, автоматизація окремих операцій	Кадрова служба, керівники підрозділів	Кадрові, фінансові, цифрові	3-12 місяців	Продуктивність праці, плинність кадрів
Високе ризикове навантаження	Зниження ймовірності та наслідків критичних ризиків	Страхування, резервування ресурсів, сценарне планування, розроблення планів безперервності	Керівник, фінансова та аналітична служби	Фінансові, інформаційні, організаційні	Постійно	Інтегральний рівень ризику, величина очікуваних втрат
Низька швидкість реагування	Скорочення часу підготовки та реалізації рішень	Уточнення повноважень, цифровізація моніторингу, запровадження системи оперативної звітності	Керівник, координатор механізму	Організаційні, цифрові, інформаційні	1-6 місяців	Тривалість прийняття рішення, частота оновлення даних

***Джерело:** сформовано автором.

Додат
Таблиц

260

257

Додаток В

Методичне забезпечення оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління

Таблиця В.4

Система оціночних тверджень для визначення готовності аграрного підприємства до впровадження механізму адаптивного управління розвитком*

Код	Складова	Твердження	Шкала 1–5
Q1	Інформаційно-моніторингова	На підприємстві регулярно відстежуються зміни цін, попиту та умов збуту.	1 2 3 4 5
Q2	Інформаційно-моніторингова	Керівництво систематично отримує інформацію про виробничі й фінансові показники.	1 2 3 4 5
Q3	Інформаційно-моніторингова	Відстежуються природно-кліматичні, логістичні та безпекові загрози.	1 2 3 4 5
Q4	Інформаційно-моніторингова	Інформація про істотні зміни оперативно передається особам, які приймають рішення.	1 2 3 4 5
Q5	Аналітико-діагностична	Фактичні результати регулярно порівнюються з плановими або нормативними значеннями.	1 2 3 4 5
Q6	Аналітико-діагностична	Виявляються та аналізуються причини відхилень у діяльності підприємства.	1 2 3 4 5
Q7	Аналітико-діагностична	Проводиться комплексне оцінювання фінансово-економічного стану підприємства.	1 2 3 4 5
Q8	Аналітико-діагностична	Для діагностики використовуються аналітичні або цифрові інструменти.	1 2 3 4 5
Q9	Організаційно-управлінська	Визначені відповідальні особи за підготовку та реалізацію адаптивних заходів.	1 2 3 4 5
Q10	Організаційно-управлінська	Налагоджена взаємодія між виробничими, фінансовими, збутовими та іншими функціями.	1 2 3 4 5
Q11	Організаційно-управлінська	Повноваження і ресурси можуть оперативно перерозподілятися у разі зміни ситуації.	1 2 3 4 5
Q12	Організаційно-управлінська	Існує формалізований або усталений порядок реагування на суттєві зміни.	1 2 3 4 5
Q13	Ресурсна	Підприємство має резерв фінансових ресурсів для реагування на непередбачені події.	1 2 3 4 5
Q14	Ресурсна	Матеріальні й технічні ресурси можуть оперативно перерозподілятися між напрямами.	1 2 3 4 5
Q15	Ресурсна	Підприємство має альтернативних постачальників або канали матеріально-технічного забезпечення.	1 2 3 4 5
Q16	Ресурсна	Кадровий і технічний потенціал є достатнім для реалізації змін.	1 2 3 4 5
Q17	Ризик-орієнтована	Ризики систематично ідентифікуються та класифікуються.	1 2 3 4 5
Q18	Ризик-орієнтована	Для ключових ризиків визначаються критичні межі або порогові значення.	1 2 3 4 5
Q19	Ризик-орієнтована	Застосовуються страхування, резервування, диверсифікація чи інші способи зниження ризиків.	1 2 3 4 5
Q20	Ризик-орієнтована	Для основних груп ризиків підготовлені варіанти управлінського реагування.	1 2 3 4 5
Q21	Планово-сценарна	Підприємство розробляє альтернативні сценарії розвитку подій.	1 2 3 4 5
Q22	Планово-сценарна	Виробничі й фінансові плани переглядаються у разі зміни умов.	1 2 3 4 5
Q23	Планово-сценарна	До прийняття рішення розглядається декілька можливих варіантів дій.	1 2 3 4 5
Q24	Планово-сценарна	Підготовлений резервний план дій на випадок погіршення ситуації.	1 2 3 4 5
Q25	Контрольно-коригувальна	Встановлені показники оцінювання результативності адаптивних заходів.	1 2 3 4 5
Q26	Контрольно-коригувальна	Здійснюється контроль виконання прийнятих управлінських рішень.	1 2 3 4 5
Q27	Контрольно-коригувальна	Після реалізації заходів оцінюються їх фактичні результати.	1 2 3 4 5
Q28	Контрольно-коригувальна	За результатами контролю коригуються цілі, ресурси, строки та інструменти.	1 2 3 4 5

***Джерело:** розроблено автором.

АНКЕТА

для оцінювання готовності аграрного підприємства до впровадження механізму адаптивного управління розвитком

Шановний респонденте! Просимо взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління розвитком. Анкета є анонімною. Отримана інформація використовуватиметься лише в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Інструкція. Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5 балів, поставивши позначку у відповідній колонці: 1 – повністю відсутнє; 2 – переважно відсутнє; 3 – реалізується частково; 4 – переважно реалізовано; 5 – повністю реалізовано.

1. Загальна інформація про підприємство

1. Область / регіон діяльності	_____
2. Організаційно-правова форма	☐ ТОВ ☐ ФГ ☐ ПП ☐ ПАТ/ПрАТ ☐ кооператив ☐ інше: _____
3. Розмір підприємства	☐ мале ☐ середнє ☐ велике

4. Спеціалізація	☐ рослинництво ☐ тваринництво ☐ змішане ☐ переробка
5. Кількість постійних працівників	☐ до 10 ☐ 11–50 ☐ 51–250 ☐ понад 250
6. Посада респондента	☐ керівник/власник ☐ менеджер ☐ фінансист/економіст ☐ інше: _____

2. Оцінювання готовності підприємства

І. Інформаційно-моніторингова готовність

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	На підприємстві регулярно відстежуються зміни цін, попиту та умов реалізації продукції.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Керівництво систематично отримує актуальну інформацію про виробничі й фінансово-економічні показники.	☐	☐	☐	☐	☐
3	На підприємстві здійснюється моніторинг природно-кліматичних, логістичних і безпекових загроз.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Інформація про істотні зміни зовнішнього або внутрішнього середовища оперативно передається особам, які приймають управлінські рішення.	☐	☐	☐	☐	☐

ІІ. Аналітико-діагностична готовність

№	Твердження	1	2	3	4	5
5	Фактичні результати діяльності регулярно порівнюються з плановими, нормативними або середньогалузевими значеннями.	☐	☐	☐	☐	☐
6	На підприємстві визначаються та аналізуються причини відхилень виробничих, фінансових і ресурсних показників.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Періодично проводиться комплексне оцінювання фінансово-економічного стану підприємства.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Для діагностики стану підприємства використовуються аналітичні, цифрові або автоматизовані інструменти.	☐	☐	☐	☐	☐

ІІІ. Організаційно-управлінська готовність

№	Твердження	1	2	3	4	5
9	Визначено посадових осіб, відповідальних за підготовку та реалізацію адаптивних управлінських заходів.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Налагоджена взаємодія між виробничими, фінансовими, збутовими, кадровими та іншими функціональними напрямами.	☐	☐	☐	☐	☐
11	У разі зміни ситуації повноваження та відповідальність можуть бути оперативно перерозподілені.	☐	☐	☐	☐	☐
12	На підприємстві існує формалізований або усталений порядок реагування на суттєві зміни умов господарювання.	☐	☐	☐	☐	☐

IV. Ресурсна готовність

№	Твердження	1	2	3	4	5
13	Підприємство має фінансовий резерв для реагування на непередбачені події та кризові ситуації.	☐	☐	☐	☐	☐

14	Матеріальні, технічні й фінансові ресурси можуть оперативно перерозподілятися між напрямами діяльності.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Підприємство має альтернативних постачальників або канали матеріально-технічного забезпечення.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Кадровий, технічний та інформаційний потенціал підприємства є достатнім для реалізації необхідних змін.	☐	☐	☐	☐	☐

V. Ризик-орієнтована готовність

№	Твердження	1	2	3	4	5
17	На підприємстві систематично ідентифікуються та класифікуються основні ризики діяльності.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Для ключових ризиків визначаються критичні межі, порогові значення або ранні сигнали загроз.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Застосовуються страхування, резервування, диверсифікація чи інші способи зниження ризикового навантаження.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Для основних груп ризиків підготовлено можливі варіанти управлінського реагування.	☐	☐	☐	☐	☐

VI. Планово-сценарна готовність

№	Твердження	1	2	3	4	5
21	Підприємство розробляє альтернативні сценарії розвитку подій залежно від зміни умов господарювання.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Виробничі, фінансові та збутові плани переглядаються у разі суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища.	☐	☐	☐	☐	☐
23	До прийняття важливого рішення розглядається декілька можливих варіантів дій.	☐	☐	☐	☐	☐
24	На підприємстві підготовлено резервний план дій на випадок різкого погіршення ситуації.	☐	☐	☐	☐	☐

VII. Контрольно-коригувальна готовність

№	Твердження	1	2	3	4	5
25	Встановлено показники для оцінювання результативності адаптивних управлінських заходів.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Здійснюється систематичний контроль виконання прийнятих управлінських рішень.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Після реалізації заходів оцінюються їх фактичні результати та наслідки для діяльності підприємства.	☐	☐	☐	☐	☐
28	За результатами контролю коригуються цілі, ресурси, строки та інструменти управлінського впливу.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Додаткові запитання

1. Які зміни зовнішнього середовища найбільше впливають на діяльність Вашого підприємства?

_____

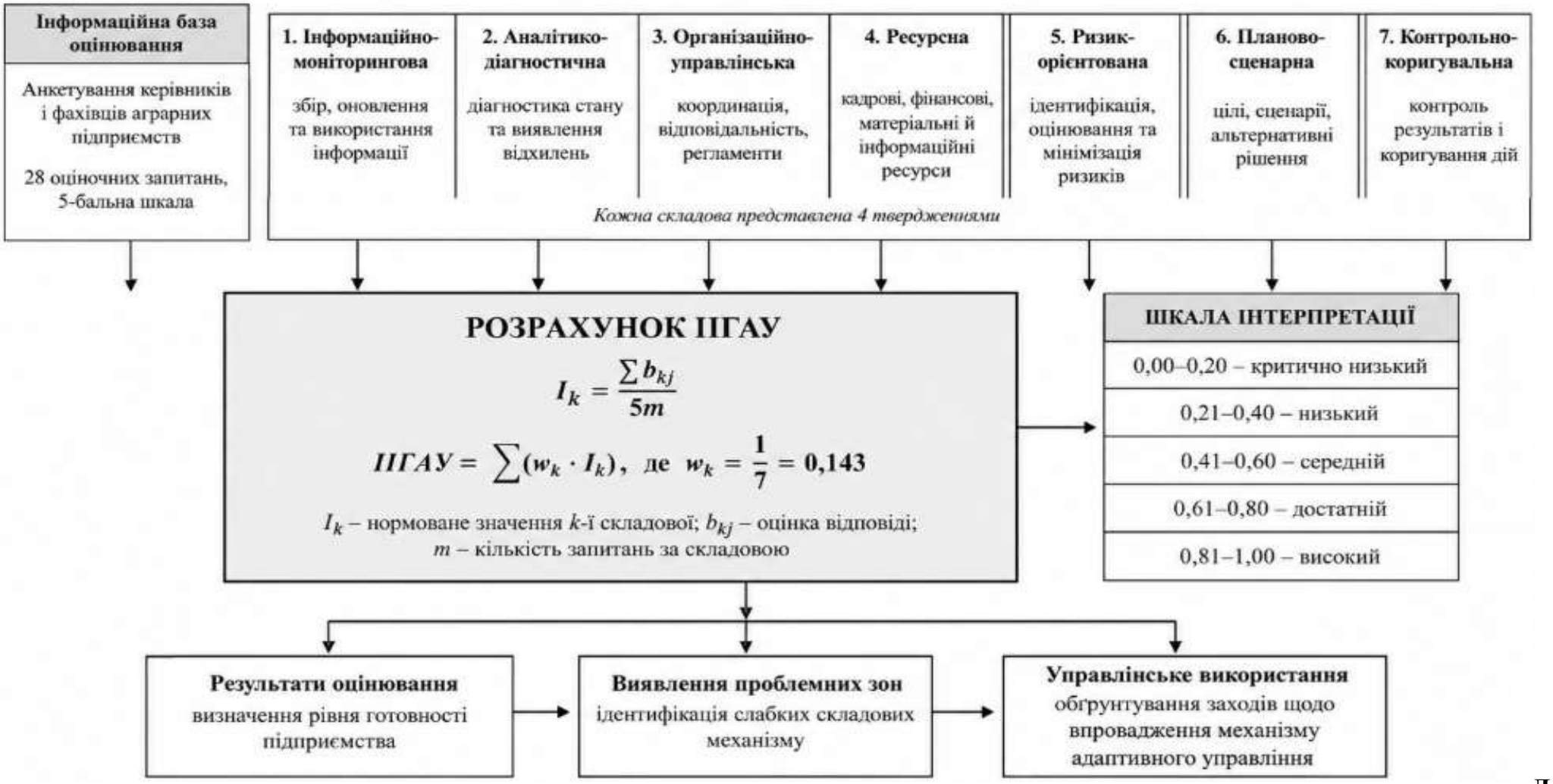
2. Які елементи адаптивного управління потребують першочергового вдосконалення?

_____

3. Які інструменти адаптивного управління підприємство планує впровадити найближчим часом?

_____

Дякуємо за участь в опитуванні!



Додато

Рис. В.1. Узальнююча схема оцінювання інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління (ІІГАУ)

***Джерело:** сформовано автором.

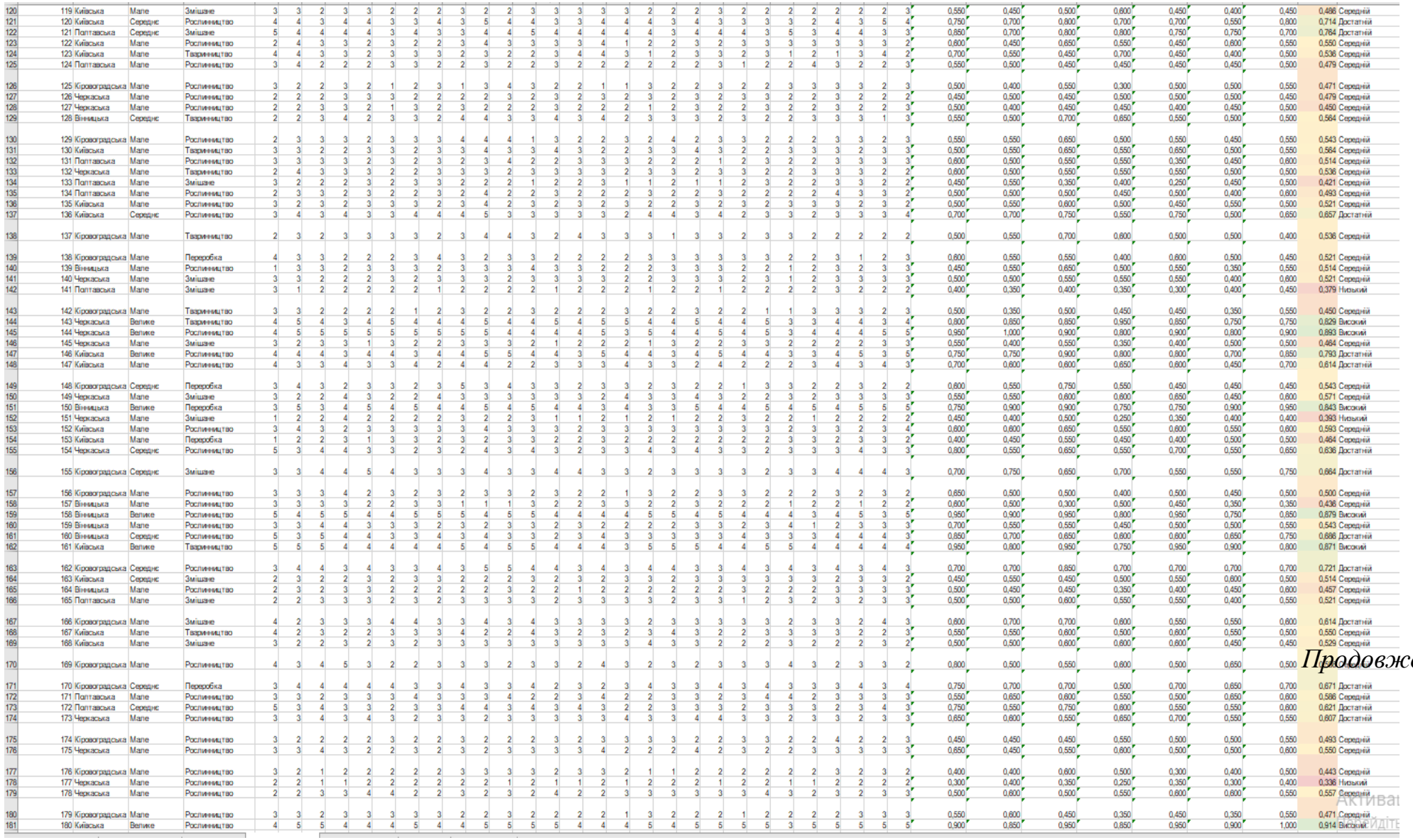
Обліково-розрахунковий масив даних оцінювання готовності аграрних підприємств до впровадження механізму адаптивного управління розвитком*

ID	Область	Розмір	Спеціалізація	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Інф.-монітор.	Аналіт.-діагн.	Орг.-управл.	Ресурсна	Ризик-орієнт.	План.-сценар.	Контр.-кориг.	ІГАМ	Рівень
1	Полтавська	Велике	Рослинництво	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	0,700	0,800	0,950	0,750	0,900	0,900	0,900	0,843	Високий
2	Вінницька	Мале	Змішане	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	3	1	2	3	3	3	2	0,400	0,400	0,550	0,450	0,350	0,400	0,550	0,443	Середній
3	Вінницька	Мале	Змішане	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	0,550	0,500	0,500	0,500	0,400	0,500	0,300	0,464	Середній
4	Київська	Мале	Рослинництво	3	4	4	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	0,700	0,550	0,550	0,550	0,500	0,550	0,550	0,564	Середній
5	Вінницька	Мале	Змішане	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	4	2	1	1	1	3	2	2	2	0,600	0,500	0,550	0,500	0,600	0,250	0,450	0,493	Середній
6	Вінницька	Мале	Змішане	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	0,350	0,300	0,500	0,350	0,350	0,250	0,350	0,350	Низький
7	Київська	Мале	Переробка	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	1	2	3	2	3	2	0,500	0,450	0,400	0,450	0,500	0,300	0,500	0,443	Середній
8	Вінницька	Середнє	Тваринництво	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	0,550	0,700	0,700	0,800	0,800	0,700	0,650	0,671	Достатній
9	Кіровоградська	Мале	Рослинництво	2	3	3	2	4	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	0,500	0,500	0,400	0,350	0,500	0,400	0,500	0,450	Середній
10	Київська	Мале	Змішане	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	3	0,550	0,450	0,550	0,400	0,600	0,450	0,450	0,493	Середній
11	Київська	Мале	Рослинництво	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,600	0,600	0,500	0,550	0,550	0,400	0,400	0,514	Середній
12	Київська	Мале	Рослинництво	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	0,550	0,650	0,650	0,500	0,550	0,600	0,650	0,593	Середній
13	Кіровоградська	Середнє	Тваринництво	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	5	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	0,650	0,650	0,800	0,800	0,800	0,600	0,600	0,664	Достатній
14	Київська	Мале	Рослинництво	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	0,650	0,550	0,600	0,550	0,650	0,600	0,750	0,621	Достатній
15	Черкаська	Середнє	Рослинництво	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	0,700	0,700	0,650	0,500	0,500	0,550	0,650	0,607	Достатній
16	Полтавська	Середнє	Змішане	2	4	4	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	3	2	2	0,600	0,600	0,500	0,600	0,550	0,650	0,500	0,571	Середній
17	Київська	Середнє	Переробка	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	0,750	0,600	0,700	0,650	0,800	0,700	0,650	0,693	Достатній
18	Черкаська	Велике	Рослинництво	4	5	4	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	4	5	4	5	3	4	0,900	0,700	0,750	0,800	0,750	0,650	0,800	0,793	Достатній
19	Київська	Велике	Рослинництво	5	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	0,850	0,700	0,750	0,850	0,700	0,750	0,750	0,764	Достатній
20	Черкаська	Мале	Рослинництво	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	0,650	0,600	0,600	0,400	0,600	0,450	0,550	0,550	Середній
21	Полтавська	Мале	Переробка	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	0,550	0,400	0,600	0,550	0,600	0,450	0,500	0,521	Середній
22	Київська	Велике	Змішане	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	0,700	0,700	0,700	0,650	0,800	0,650	0,750	0,707	Достатній
23	Черкаська	Мале	Змішане	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	0,500	0,500	0,600	0,500	0,450	0,300	0,400	0,464	Середній
24	Вінницька	Мале	Змішане	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	0,500	0,600	0,650	0,600	0,600	0,500	0,500	0,564	Середній
25	Вінницька	Середнє	Тваринництво	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	0,600	0,600	0,650	0,650	0,700	0,550	0,650	0,629	Достатній
26	Кіровоградська	Середнє	Тваринництво	3	3	3	3	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	0,600	0,600	0,650	0,550	0,500	0,550	0,650	0,598	Середній
27	Київська	Велике	Рослинництво	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	0,700	0,750	0,950	0,950	0,850	0,700	0,800	0,814	Високий
28	Київська	Мале	Рослинництво	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	4	2	2	2	3	0,550	0,500	0,500	0,500	0,450	0,450	0,450	0,486	Середній
29	Черкаська	Середнє	Змішане	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	0,650	0,700	0,800	0,800	0,650	0,600	0,650	0,693	Достатній
30	Київська	Середнє	Рослинництво	3	4	3	5	3	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	0,750	0,650	0,600	0,650	0,550	0,700	0,650	0,650	Середній
31	Вінницька	Мале	Рослинництво	3	5	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	2	4	3	0,700	0,550	0,700	0,600	0,500	0,500	0,650	0,600	Середній
32	Полтавська	Мале	Рослинництво	3	3	2	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	0,600	0,650	0,500	0,600	0,450	0,550	0,450	0,543	Середній
33	Вінницька	Велике	Змішане	4	4	5	4	3	3	3	3	3	5	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	0,850	0,600	0,750	0,800	0,750	0,650	0,750	0,738	Достатній
34	Вінницька	Мале	Рослинництво	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	0,500	0,500	0,450	0,400	0,450	0,350	0,400	0,438	Середній
35	Черкаська	Мале	Рослинництво	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	0,500	0,500	0,500	0,550	0,400	0,500	0,600	0,507	Середній
36	Кіровоградська	Мале	Рослинництво	2	3	2	5	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	0,600	0,550	0,600	0,550	0,550	0,500	0,450	0,543	Середній
37	Черкаська	Мале	Рослинництво	3	3	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	1	1	3	1	2	4	1	2	2	2	2	1	3	3	2	3	0,600	0,300	0,450	0,300	0,450	0,350	0,550	0,429	Середній
38	Вінницька	Мале	Змішане	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	2	3	0,550	0,600	0,650	0,650	0,600	0,500	0,600	0,593	Середній
39	Полтавська	Велике	Змішане	4	3	3	4	3	3	3	2	3	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	5	0,700	0,550	0,750	0,800	0,700	0,700	0,800	0,714	Достатній
40	Вінницька	Мале	Змішане	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	1	1	3	4	3	3	2	2	4	3	0,500	0,350	0,500	0,500	0,350	0,600	0,450	0,464	Середній
41	Полтавська	Середнє	Змішане	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	0,800	0,750	0,900	0,650	0,850	0,800	0,700	0,779	Достатній
42	Черкаська	Мале	Переробка	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	0,500	0,600	0,750	0,450	0,550	0,600	0,550	0,571	Середній
43	Кіровоградська	Середнє	Тваринництво	3	3	3	2	3	4	3	5	3	4	5	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	0,550	0,750	0,750	0,800	0,700	0,700	0,750	0,714	Достатній
44	Кіровоградська	Середнє	Змішане	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	0,650	0,600	0,700	0,550	0,550	0,450	0,650	0,593	Середній
45	Черкаська	Мале	Рослинництво	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	0,500	0,500	0,550	0,550	0,500	0,500	0,550	0,521	Середній
46	Черкаська	Мале	Рослинництво	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	0,600	0,750	0,600	0,500	0,400	0,450	0,550	0,550	Середній
47	Вінницька	Середнє	Рослинництво	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	0,650	0,550	0,600	0,500	0,650	0,450	0,550	0,564	Середній
48	Полтавська	Мале	Рослинництво	4	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	0,550	0,550	0,550	0,450	0,500	0,550	0,600	0,536	Середній
49	Полтавська	Мале	Тваринництво	2	3	2	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	1	2	1	2	1	3	2	1	3	2	2	2	0,400	0,450	0,500	0,450	0,300	0,350	0,450	0,414	Середній
50	Кіровоградська	Середнє	Рослинництво	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	0,800	0,700	0,700	0,600	0,650	0,750	0,600	0,686	Достатній
51	Черкаська	Мале	Рослинництво	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	0,450	0,550	0,550	0,400	0,450	0,350	0,300	0,436	Середній
52	Київська	Мале	Рослинництво	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	0,550	0,450	0,600	0,450	0,500	0,350	0,500	0,486	Середній
53	Полтавська	Середнє	Змішане	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	0,900	0,750	0,850	0,700	0,750	0,750	0,800	0,786	Достатній
54	Кіровоградська	Мале	Рослинництво	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	4	0,550	0,450	0,600	0,600	0,500	0,450	0,600	0,536	Середній
55	Вінницька	Мале	Рослинництво	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	0,450	0,450	0,550	0,400	0,300	0,350	0,400	0,414	Середній
56	Вінницька	Велике	Рослинництво	4	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4	0,800	0,800	0,700	0,750	0,800	0,650	0,750	0,750	Достатній
57	Полтавська	Середнє	Тваринництво	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	0,600	0,650	0,750	0,550	0,600	0,550	0,600	0,614	Достатній
58	Полтавська	Мале	Рослинництво	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	2	3	2	0,600	0,500	0,600	0,450	0,300	0,300	0,500	0,464	Середній
59	Вінницька	Середнє	Змішане	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3	2	0,800	0,800	0,700	0,550	0,500	0,550	0,650	0,621	Достатній

***Джерело:** сформовано автором за результатами анкетування аграрних підприємств та розрахунку ІІГАУ.

Дода
Табли

| | | |



| | | |

Додаток Г

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1.Nitsenko V., Martyn T., Hutorov A., Zhemerdieiev A., Chekanov O. Transfor mation of business models: methodology for transition to the “AI-first” paradigm. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2026, (1), pp. 157-165. https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/157. (ум. друк. арк. 0,75/0,25). (особистий внесок автора: обґрунтовано окремі положення щодо трансформації бізнес-моделей у напрямі парадигми «AI-First», систематизовано підходи до оцінювання організаційної готовності підприємств до впровадження штучного інтелекту та визначено роль управлінських механізмів у процесі цифрової трансформації). [фахове видання України категорії А; Scopus; Index Copernicus (IC); Ulrich’s Web Global Serials Directory; EBSCOhost; ProQuest].

2. Соколюк С. Ю., Жемердєєв А. О. Формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*, 2026. (51). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21419242. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3348. (ум. друк. арк. 0,96/0,48). (особистий внесок автора: систематизовано зовнішні та внутрішні ризики розвитку аграрних підприємств, обґрунтовано окремі складові структурно-логічної моделі ризик-орієнтованого управління та визначено напрями адаптації управлінських рішень до умов невизначеності). [фахове видання України категорії Б; Crossref; Google Scholar; Dimensions; OpenAlex; Semantic Scholar; BASE; Наукові періодичні видання України (НБУВ)].

3. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інвестиційний потенціал аграрних підприємств в умовах управління цифровою трансформацією економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 672-679. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-

679.pdf/. (ум. друк. арк. 0,55/0,30). (особистий внесок автора: обґрунтовано підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації, систематизовано фінансові, виробничі, інфраструктурні та ризикові параметри цифрової зрілості, запропоновано окремі показники KPI для моніторингу результативності IT-інвестицій). [фахове видання України категорії Б; EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform (ProQuest); ERIH PLUS; Cabell's Directories].

4. Жемердєєв А. О. Концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.* 2026. Том 30. № 2. Серія «Економічні науки». С. 120-128. DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-120-128. (ум. друк. арк. 0,84). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus (IC), Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)].

5. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2026. Випуск 3(24). URL: https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/1122. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.24-33. (ум. друк. арк. 0,82/0,42). (особистий внесок автора: систематизовано інструменти адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, обґрунтовано напрями їх застосування в умовах нестабільності та визначено їх роль у підвищенні гнучкості й стійкості управлінських рішень). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus (IC), Crossref; Google Scholar; OUCI; НБУ ім. В.І. Вернадського].

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

6. Жемердєєв А. О. Економічна сутність та особливості функціонування агрохолдингів. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: *матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції*, Частина 1. Луцьк, 5 грудня 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 304-306. (ум. друк. арк. 0,15).

7. Жемердєєв А. О. Організаційно-економічне забезпечення ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення», 17 червня 2026р. УНУ. Умань. С. 104-106. (ум. друк. арк. 0,11).

8. Жемердєєв А. О. Сутність та макроекономічна роль адаптивного управління агросектором в умовах геополітичної нестабільності. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 28 липня 2026 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2026. С. 29-33. (ум. друк. арк. 0,20).

9. Жемердєєв А. О. Синергетичні засади адаптивного управління підприємствами АПК в умовах мілітарі-економіки. *Інноваційний розвиток сучасної науки та освіти* : матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Житомир, 2 серпня 2026 р.). Research Europe, 2026. С. 135-139. (ум. друк. арк. 0,20).

10. Жемердєєв А. О. Адаптивне управління конкурентним потенціалом суб'єктів господарювання АПК в умовах глобалізаційних викликів. *Глобальні трансформації економіки, фінансів та управління: сучасні підходи, тенденції та перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кременчук, 5 серпня 2026 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2026. С. 36-40. (ум. друк. арк. 0,20).

11. Жемердєєв А. О. Трансформація управлінських технологій в аграрних підприємствах в умовах сучасних викликів. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики:* Матеріали п'ятнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 вересня 2026 р. Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 245-246. (ум. друк. арк. 0,14).

Додаток Д

Довідки про впровадження результатів дослідження

ЛИПОВЕЦЬКА МІСЬКА РАДА
ВІННИЦЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
Вул. Героїв Майдану, 4, м. Липовець, Вінницький район, Вінницька область, 22500
тел. 0671006636, e-mail: lypovetsmr@gmail.com, код ЄДРПОУ 04325957

31.07.2026 № 436/26

Довідка

про впровадження результатів наукового дослідження
ЖЕМЕРДЄЄВА АНТОНА ОЛЕКСІЙОВИЧА

Результати наукового дослідження **ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича** за темою «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» розглянуто та використано в аналітичній і практичній діяльності Липовецької міської ради під час опрацювання питань збалансування соціально-економічних параметрів функціонування суб'єктів агробізнесу.

Практичне значення мають запропоновані автором методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, які, на відміну від наявних підходів, що переважно орієнтовані на оцінювання окремих аспектів діяльності підприємства, ґрунтуються на поєднанні системного, комплексного, індикаторного, порівняльного, інтегрального, факторного, ризик-орієнтованого, сценарного та експертного підходів і передбачають оцінювання виробничих, ресурсних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інноваційних, ринкових та адаптаційних передумов.

У діяльності міської ради використано методичні передумови, які дають змогу визначити рівень готовності аграрного підприємства до формування механізму адаптивного управління, виявити обмеження розвитку та обґрунтувати напрями коригування управлінських рішень.

Використання результатів дослідження сприяє формуванню механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств і формуванню передумов для зміцнення соціальної стійкості територіальної громади.

Міський голова **Віктор БИЧКОВ**

Продовження додатку Д

Україна
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «СВЯТОСЛАВ 17»
26122 Кіровоградська область, Новоархангельський район, село Підвисоке, вулиця Зоряна,8
Тел.0979415408,
Код ЄДРПОУ 44187915
UA633234750000026000300417820
Філія - Кіровоградське облуправління АТ "Ощадбанк"
ІПН 441879111129

Вих№ 18/26 від "15" 09 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича

У діяльності ФГ «СВЯТОСЛАВ 17» використано окремі науково-практичні положення дисертаційного дослідження *ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича* на тему *«Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств»*. Запропоновані автором розробки відповідають сучасним потребам аграрних підприємств щодо підвищення стійкості, гнучкості управління та своєчасного реагування на зміни умов господарювання.

Практичну цінність для фермерського господарства мають рекомендації щодо оцінювання виробничих, ресурсних, фінансово-економічних та організаційно-управлінських передумов розвитку підприємства, виявлення ризиків і проблемних зон, вибору інструментів адаптивного управління та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Практичного застосування набули рекомендації щодо моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання ризикового навантаження, визначення пріоритетних управлінських завдань, сценарного планування, раціонального використання ресурсів і коригування управлінських рішень відповідно до фактичних результатів діяльності господарства.

Використання зазначених рекомендацій сприяло вдосконаленню планування та контролю господарської діяльності, систематизації управлінських процедур, підвищенню обґрунтованості прийнятих рішень і посиленню готовності підприємства до виробничих, фінансових, ринкових та логістичних ризиків.

Результати дисертаційного дослідження ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича мають практичне значення та можуть надалі використовуватися у діяльності ФГ «СВЯТОСЛАВ 17» для підвищення адаптаційної спроможності, стійкості та результативності розвитку господарства.

Голова ФГ ***БАЛІЦЬКИЙ С. М.***

Продовження додатку Д

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УНУ
вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301
тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18
E-mail: office@udu.edu.ua сайт: www.udu.edu.ua код згідно з ЄДРПОУ 00493787

«15»09.2026 № 2224/01-10
На № _____ від _____

Про впровадження результатів
науково-дослідної роботи
у навчальний процес

Довідка

Видана аспіранту кафедри менеджменту Уманського національного університету Жемердєєву Антону Олексійовичу в тому, що результати його дисертаційного дослідження за темою «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» використовуються в освітньому процесі під час викладання навчальних дисциплін «Менеджмент» та «Аграрний менеджмент» здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», а також навчальної дисципліни «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень» здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» факультету менеджменту.

Проректор
з науково-педагогічної роботи Михайло МАЛЬОВАНИЙ

Продовження додатку Д

LLC AL AGROZAKHID

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО АГРОЗАХІД»
58009, провулок Миколаївський, будинок, 9.,
місто Чернівці, Чернівецька область
ІПН420154024122; тел.(067) 79-508-79
Код ЄДРПОУ 42015407
agrozahid_bux@ukr.net

Вих. №17/26
від 16.09.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Жемердєєва Антона Олексійовича

У ТОВ «СТ АГРОЗАХІД» опрацьовано результати дисертаційного дослідження **Жемердєєва Антона Олексійовича** на тему **«Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств»**. Запропоновані автором положення визнано актуальними та такими, що мають практичне значення для підвищення стійкості підприємства, удосконалення системи управління та своєчасного реагування на зміни умов господарювання.

Для ТОВ «СТ АГРОЗАХІД» практичний інтерес становлять науково-методичні підходи до оцінювання ризиків і чинників нестабільності, визначення проблемних зон у діяльності підприємства, формування адаптивних управлінських рішень та вибору інструментів відповідно до наявних ресурсних можливостей.

У діяльності підприємства використано рекомендації щодо систематичного моніторингу виробничих, фінансових, ринкових і логістичних змін, сценарного планування, визначення пріоритетних заходів та коригування управлінських рішень залежно від фактичних результатів діяльності. Окрему увагу приділено положенням щодо формування ресурсно збалансованого комплексу заходів, спрямованих на зниження ризикового навантаження та забезпечення безперервності господарських процесів.

Результати дисертаційного дослідження Жемердєєва Антона Олексійовича можуть надалі використовуватися у діяльності ТОВ «СТ АГРОЗАХІД» для підвищення гнучкості управління, раціонального використання ресурсів, зниження негативного впливу ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Директор
ТОВ «СТ АГРОЗАХІД» **Олександр БОНДАРЕНКО**

Продовження додатку Д

Фермерське Господарство
«Нерта Агро»

Юридична адреса:
Україна, 09751, Київська обл., Білоцерківський р-н, село Мелинн,
вул. Василенка Олександра, будинок 1.
р/р UA903003350000000260022197640 в АТ «Райффайзен банк» МФО 380805 ЄДРПОУ 43595477
ІПН 435954710838

№ 31/26 від 22.09.2026

Довідка

про впровадження результатів наукового дослідження
ЖЕМЕРДЄЄВА АНТОНА ОЛЕКСІЙОВИЧА

Видана **ЖЕМЕРДЄЄВУ Антону Олексійовичу** про те, що науково-практичні результати його дисертаційного дослідження на тему «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств», яке подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузь знань 07 Управління та адміністрування, прийняті до впровадження та практичного використання у діяльність ФГ «Нерта Агро».
Зокрема, у практичній діяльності фермерського господарства впроваджено авторський науково-методичний підхід до формування інструментарію реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрного підприємства. На відміну від традиційних підходів, запропонований здобувачем комплексний інструментарій забезпечує системне оцінювання виробничої, фінансово-економічної та управлінської діяльності підприємства, а також підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Практичне використання розробленої методики багатокритеріального оцінювання, ранжування та перевірки взаємної сумісності альтернативних управлінських інструментів дозволило оптимізувати процеси стратегічного та операційного планування, удосконалити розподіл матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів, а також підвищити ефективність управління виробничими процесами та ризиками господарської діяльності.

Використання наукових результатів **ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича** сприяло підвищенню адаптивності системи управління фермерського господарства, покращенню якості управлінських рішень, зміцненню економічної стійкості підприємства та створенню передумов для його сталого розвитку в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

Голова ФГ «Нерта Агро» Мандра С.А.

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «НЕРТА АГРО» Ідентифікаційний код 43595477 УКРАЇНА

Продовження додатку Д

Фермерське Господарство «Крайагро»

Юридична адреса:
23204 Вінницька обл., Вінницький р-н, с. Михайлівка, вул. Липовецька, 1.
р/р UA73 3808 0500 0000 0026 0055 6768 7 в АТ «Райффайзен банк» м. Київ МФО 380805 ЄДРПОУ 41211997
ІПН 412119902106

Вих. № 22/26
від 23.09.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича

У діяльності ФГ «Крайагро» використано окремі науково-практичні положення дисертаційного дослідження *ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича* на тему *«Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств»*. Сформульовані у дослідженні рекомендації чітко корелюють із насущними імперативами функціонування вітчизняного АПК, забезпечуючи посилення адаптивного потенціалу підприємств, модернізацію систем управління та формування превентивних заходів реагування на екзогенні шоки.

Практичну цінність для фермерського господарства має науково-методичний підхід до оцінювання впливу ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств, який, на відміну від наявних підходів, поєднує систематизацію основних груп ризиків, визначення змісту їх прояву, оцінювання напрямів впливу на виробничу, фінансово-економічну, інвестиційну, кадрову та управлінську діяльність підприємств.

Практичного застосування набули рекомендації щодо змоги визначити зміну інтенсивності ризиків у межах семирічного періоду дослідження, встановити зростання ризикового навантаження після 2022 р. та обгрунтувати пріоритетність безпекових, логістичних, фінансово-економічних і ринкових ризиків у формуванні механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Результати дисертаційного дослідження ЖЕМЕРДЄЄВА Антона Олексійовича мають практичне значення та можуть надалі використовуватися у діяльності ФГ «Крайагро» для підвищення адаптаційної спроможності, стійкості та ефективного ведення господарської діяльності.

Голова ФГ «Крайагро» ***Заплетнюк О.С.***

№1 "КРАЙАГРО" ідентифікаційний код 41211997