

УДК 005.334:338.43

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-120-128>

ЖЕМЕРДЄЄВ Антон Олексійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ННЦ «Інститут аграрної економіки»,

м. Київ, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-3890-3921>

Anton.zhemerdieiev@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Досліджено концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Обґрунтовано, що посилення природно-кліматичних, виробничих, фінансово-економічних, ринкових, логістичних, кадрових, інвестиційних та інституційних ризиків зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів до більш гнучкої системи управління розвитком аграрних підприємств. Розкрито сутність адаптивного управління як системи управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання ризиків, коригування стратегічних і тактичних цілей та забезпечення стійкого функціонування підприємства. Узагальнено основні принципи адаптивного управління, серед яких системність, гнучкість, ризик-орієнтованість, превентивність, інформаційна обґрунтованість, ресурсна збалансованість і стратегічна спрямованість. Визначено інструменти практичної реалізації адаптивного підходу, зокрема моніторинг середовища, ідентифікацію та оцінювання ризиків, сценарне планування, диверсифікацію діяльності, фінансове резервування, страхування ризиків, оптимізацію ресурсів і коригування стратегії розвитку. Проаналізовано фінансову результативність сільськогосподарських підприємств України різного розміру у 2019, 2022 та 2025 рр. Встановлено, що великі підприємства демонструють вищу фінансову стійкість і адаптаційну спроможність, тоді як середні, малі та мікропідприємства залишаються більш чутливими до кризових умов і ресурсних обмежень. Обґрунтовано, що адаптивне управління є важливою умовою забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств у нестабільному середовищі.

Ключові слова: адаптивне управління, розвиток аграрних підприємств, ризики, невизначеність, механізм управління, управлінські рішення, стійкість підприємства, адаптаційна спроможність, стратегічне управління, аграрний сектор.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрних підприємств України відбувається в умовах посилення ризиків та невизначеності, що істотно ускладнює процес прийняття управлінських рішень і забезпечення стабільного функціонування суб'єктів аграрного сектору. Зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на ресурси й продукцію, порушення логістичних зв'язків, природно-кліматичні загрози, фінансові обмеження, кадрові проблеми та нестабільність зовнішнього середовища формують нові виклики для аграрних підприємств. За таких умов традиційні підходи до управління розвитком не завжди забезпечують належний рівень гнучкості, своєчасності реагування та здатності підприємств адаптуватися до динамічних змін.

Однією з ключових проблем є недостатня сформованість цілісної системи адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. У практиці господарювання управлінські рішення часто мають ситуативний характер і спрямовані переважно на подолання наслідків ризиків, а не на їх завчасне виявлення, оцінювання та врахування у стратегії розвитку. Це обмежує можливості підприємств щодо прогнозування змін, раціонального використання ресурсів, підтримання фінансової стійкості, оновлення виробничого потенціалу та збереження конкурентних позицій в умовах невизначеності.

Особливої актуальності набуває необхідність обґрунтування концептуальних засад адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, які мають поєднувати стратегічне

бачення, ризик-орієнтований підхід, гнучкість управлінських рішень, інформаційно-аналітичне забезпечення та здатність підприємств до організаційних і ресурсних змін. Важливим є визначення сутності адаптивного управління, його принципів, функцій, інструментів та місця у системі забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств.

Недостатнє наукове опрацювання цих питань ускладнює формування ефективного механізму управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Саме тому дослідження концептуальних засад адаптивного управління є важливим для підвищення стійкості, адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасному нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Проблематика адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності пов'язана з дослідженнями у сфері аграрного страхування, фінансового забезпечення, управління ризиками, антикризового менеджменту, цифровізації та розвитку аграрного сектору. Окремі аспекти цих питань досліджували П. К. Бечко, С. М. Колотуха, Н. В. Лиса, О. В. Пономаренко, О. О. Трушевський [1], В. О. Клименко [2], Ю. О. Нестерчук, В. І. Голубенко [3], Ю. О. Нестерчук, І. М. Синенко [4], О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк [5], Л. В. Смолій, В. О. Смолій, Н. В. Діхтяренко [6], Д. В. Тітов, В. В. Олексієнко [7], А. Ю. Ткачук, Т. О. Біляк, В. Г. Виговський [8], І. І. Чернега, О. В. Жарун, С. Ю. Соколюк, Н. О. Бленда, Р. В. Панахно, Р. П. Майданюк [9], О. С. Шуміло, Н. О. Савченко [10].

У працях П. К. Бечка та ін. [1], В. О. Клименка [2] розглянуто розвиток аграрного страхування як інструмент зниження ризиків у діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Ю. О. Нестерчук, В. І. Голубенко [3] досліджують екологоорієнтоване виробництво в аграрному секторі, а Ю. О. Нестерчук, І. М. Синенко [4] акцентують увагу на ролі цифрових технологій у збереженні та розвитку аграрного сектору в умовах воєнного стану. О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк [5] і Л. В. Смолій, В. О. Смолій, Н. В. Діхтяренко [6] висвітлюють питання агротрейдингу, агропродовольчого експорту та їх впливу на економічний розвиток.

Д. В. Тітов, В. В. Олексієнко [7] досліджують фінансове забезпечення аграрного сектору в умовах воєнного стану, що є важливим для розуміння фінансової стійкості підприємств. А. Ю. Ткачук, Т. О. Біляк, В. Г. Виговський [8], О. С. Шуміло, Н. О. Савченко [10] розкривають сутність криз, ризиків та антикризового управління підприємством. І. І. Чернега та ін. [9] аналізують напрями удосконалення діяльності малого підприємництва як чинника соціально-економічного розвитку.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, недостатньо опрацьованим залишається питання цілісного обґрунтування концептуальних засад адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Подальшого наукового уточнення потребує взаємозв'язок між ризиками зовнішнього середовища, фінансовою стійкістю підприємств різного розміру, їх адаптаційною спроможністю та вибором управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості й конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності, а також визначення його ролі у забезпеченні стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектору.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аграрні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем мінливості, ризиковості та невизначеності. На їх розвиток одночасно впливають природно-кліматичні, виробничі, фінансові, ринкові, логістичні, кадрові та інституційні чинники. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються переважно на стабільності зовнішнього середовища та довгостроковому плануванні без достатнього врахування ризиків, втрачають ефективність. Це зумовлює потребу в застосуванні адаптивного управління як більш гнучкого та динамічного підходу до забезпечення розвитку аграрних підприємств [3, с. 178-178]. Адаптивне управління розвитком аграрних підприємств доцільно розглядати як систему гнучких управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни

зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати напрями розвитку та підтримувати стійкість функціонування. Його зміст не обмежується оперативним реагуванням на вже наявні проблеми, а охоплює постійний моніторинг середовища, оцінювання можливих загроз, прогнозування змін і вибір таких управлінських дій, які дають змогу підприємству зберігати конкурентоспроможність в умовах невизначеності.

Особливість адаптивного управління розвитком аграрних підприємств полягає в урахуванні специфіки аграрного виробництва, зокрема сезонності, залежності від природно-кліматичних умов, потреби в значних матеріальних і фінансових ресурсах, нестабільності цін на продукцію та ресурси, а також залежності від логістичної, інституційної та ринкової інфраструктури [5, с. 221]. Саме тому адаптивне управління в аграрному секторі має поєднувати стратегічне бачення розвитку з можливістю швидкого коригування виробничих, фінансових, інвестиційних і організаційних рішень.

На розвиток аграрних підприємств впливає сукупність ризиків та чинників невизначеності. До них належать природно-кліматичні, виробничі, фінансово-економічні, ринкові, логістичні, кадрові, інвестиційні та інституційні ризики. Їх дія проявляється у зниженні прогнозованості результатів діяльності, ускладненні планування виробництва, зростанні витрат, обмеженні доступу до ресурсів, зміні каналів збуту та послабленні фінансової стійкості підприємств.

Невизначеність розвитку аграрних підприємств посилюється тим, що більшість зазначених ризиків мають комплексний характер і взаємопов'язаний вплив. Наприклад, природно-кліматичні ризики можуть спричиняти зниження врожайності, що, у свою чергу, впливає на фінансові результати, потребу в кредитуванні, виконання договірних зобов'язань і конкурентні позиції підприємства. Логістичні обмеження ускладнюють збут продукції, збільшують витрати та знижують ефективність управлінських рішень. Тому адаптивне управління має бути орієнтоване не лише на окремі ризики, а на їх системне врахування в процесі управління розвитком підприємства [8, с. 71-73].

Отже, адаптивне управління виступає не лише реакцією на нестабільність зовнішнього середовища, а важливою умовою забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності.

Узагальнення наукових підходів до адаптивного управління дає змогу виокремити систему принципів та інструментів, які забезпечують здатність аграрного підприємства своєчасно реагувати на ризики, коригувати управлінські рішення та підтримувати стійкість розвитку. У цьому контексті принципи визначають базові орієнтири управління, тоді як інструменти забезпечують практичну реалізацію адаптивного підходу.

Як видно з рис. 1, адаптивне управління розвитком аграрних підприємств має ґрунтуватися на поєднанні принципів системності, гнучкості, ризик-орієнтованості та інформаційної обґрунтованості. Практична реалізація цих принципів забезпечується через використання інструментів моніторингу, оцінювання ризиків, сценарного планування, диверсифікації, фінансового резервування та коригування стратегії розвитку. Таке поєднання дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й завчасно формувати управлінські рішення, спрямовані на збереження стійкості та конкурентоспроможності.

Для конкретизації змісту адаптивного управління доцільно виокремити його основні концептуальні елементи, які забезпечують перехід від реагування на окремі ризики до системного управління розвитком аграрного підприємства в умовах невизначеності (табл. 1).

Отже, адаптивне управління розвитком аграрних підприємств має розглядатися як послідовний і безперервний процес, що поєднує моніторинг середовища, оцінювання ризиків, вибір гнучкої стратегії, реалізацію управлінських рішень та їх подальше коригування. Такий підхід забезпечує не лише реагування на зміни, а й формування здатності підприємства до стійкого розвитку в умовах ризиків та невизначеності.

Для підтвердження необхідності адаптивного підходу до управління розвитком аграрних підприємств доцільно звернути увагу на фінансову результативність сільськогосподарських підприємств різного розміру. Саме фінансові результати відображають здатність підприємств

зберігати стійкість, акумулювати ресурси для розвитку та реагувати на ризики зовнішнього середовища.



Рис. 1. Принципи та інструменти адаптивного управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів до адаптивного управління розвитком підприємств.

Таблиця 1 – Концептуальні елементи адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності*

Елемент адаптивного управління	Змістове наповнення	Управлінське значення
Моніторинг середовища	Відстеження змін ринкових, фінансових, природно-кліматичних, логістичних та інституційних умов	Дає змогу своєчасно виявляти загрози й можливості для розвитку підприємства
Ідентифікація ризиків	Визначення основних ризиків, що впливають на виробництво, фінанси, ресурси, збут і розвиток підприємства	Формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Оцінювання впливу ризиків	Аналіз імовірних наслідків ризиків для фінансової стійкості, виробничої активності та конкурентоспроможності	Дозволяє визначити пріоритетні напрями управлінського реагування
Вибір адаптивної стратегії	Формування альтернативних варіантів розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища	Забезпечує гнучкість управління та можливість швидкого коригування дій
Реалізація управлінських рішень	Застосування інструментів диверсифікації, резервування, страхування, оптимізації ресурсів і сценарного планування	Сприяє зниженню негативного впливу ризиків на діяльність підприємства
Контроль і коригування	Оцінювання результатів управлінських дій та внесення змін до стратегії розвитку	Підтримує безперервність адаптації підприємства до нових умов

*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до адаптивного управління розвитком підприємств.

Для аналізу обрано 2019, 2022 та 2025 рр., що дає змогу порівняти базовий довоєнний стан, кризовий період загострення ризиків і поточний розрахунковий стан розвитку сільськогосподарських підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 – 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 свідчать про неоднорідність фінансової результативності сільськогосподарських підприємств різного розміру. У 2022 р. загальний фінансовий результат до оподаткування знизився порівняно з 2019 р., що відображає посилення впливу ризиків, зростання витрат, порушення логістичних зв'язків і загальну невизначеність господарського середовища. Водночас у 2025 р. спостерігається відновлення фінансової результативності, оскільки загальний фінансовий результат зріс до 185,0 млрд грн.

Найвищу адаптаційну спроможність демонструють великі підприємства, фінансовий результат яких у 2025 р. перевищив рівень 2019 р. більш ніж у сім разів. Одночасно частка великих підприємств із позитивним фінансовим результатом зросла з 79,4 % до 91,0 %. Це свідчить про їх вищу фінансову стійкість, кращий доступ до ресурсів, можливість диверсифікації діяльності та більшу здатність до управління ризиками.

Середні підприємства характеризуються помірним відновленням фінансової результативності: у 2025 р. їх фінансовий результат перевищив рівень 2019 р., однак у 2022 р. спостерігалось істотне зниження. Це вказує на чутливість цієї групи до кризових умов і потребу в інструментах гнучкого планування, оптимізації витрат та управління ресурсами. Малі й мікропідприємства також демонструють зростання фінансового результату, проте частка підприємств із позитивним результатом майже не змінилася, що підтверджує збереження їхньої вразливості до ризиків та обмеженість ресурсних можливостей.

Отже, фінансова результативність підприємств різного розміру підтверджує необхідність застосування адаптивного управління. Його впровадження має враховувати неоднаковий рівень фінансової стійкості, ресурсного забезпечення та управлінської спроможності великих, середніх, малих і мікропідприємств.

Необхідність застосування адаптивного підходу до управління розвитком аграрних підприємств зумовлена тим, що їх діяльність дедалі більше залежить від змін, які неможливо повністю передбачити або контролювати. У таких умовах ефективність управління визначається не лише здатністю підприємства виконувати поточні виробничі завдання, а й умінням швидко змінювати управлінські рішення відповідно до нових обставин. Адаптивний підхід дає змогу поєднати стратегічне планування з оперативним реагуванням на ризики, що є особливо важливим для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з високою залежністю від природно-кліматичних, ринкових, фінансових та інституційних чинників.

На відміну від традиційного управління, яке часто орієнтується на відносно стабільні умови функціонування, адаптивне управління передбачає постійне оновлення інформації, перегляд управлінських пріоритетів, оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку та коригування дій

відповідно до змін зовнішнього середовища. Це дає змогу аграрним підприємствам зменшувати негативний вплив ризиків, раціональніше використовувати ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підтримувати фінансову стійкість.

Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрних підприємств полягає в тому, що воно створює умови для збереження функціональності підприємства навіть за несприятливих зовнішніх обставин. Ідеться не лише про здатність уникати втрат, а й про можливість підтримувати виробничу активність, забезпечувати ресурсну збалансованість, зберігати кадровий потенціал, виконувати договірні зобов'язання та формувати передумови для подальшого розвитку.

Водночас адаптивне управління є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Підприємства, які здатні швидше реагувати на зміни, ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати нові управлінські та технологічні рішення, мають вищі можливості для зміцнення своїх позицій на ринку. У цьому контексті адаптивне управління виступає не лише засобом реагування на ризики, а й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, адаптивний підхід до управління розвитком аграрних підприємств є необхідною умовою їх стійкого функціонування в умовах ризиків та невизначеності. Його застосування дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень, підвищити здатність підприємств до змін, зміцнити їх фінансову та організаційну стійкість, а також посилити конкурентоспроможність у динамічному аграрному середовищі.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Встановлено, що сучасне функціонування аграрних підприємств відбувається під впливом природно-кліматичних, виробничих, фінансово-економічних, ринкових, логістичних, кадрових, інвестиційних та інституційних ризиків, які ускладнюють процес планування, прийняття управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку.

Розкрито сутність адаптивного управління розвитком аграрних підприємств як системи гнучких управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання ризиків, коригування стратегічних і тактичних цілей та підтримання стабільності функціонування підприємства. Доведено, що адаптивне управління має бути орієнтоване не лише на подолання наслідків ризиків, а й на їх попередження, прогнозування та врахування у процесі формування стратегії розвитку.

Узагальнено основні принципи та інструменти адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. До ключових принципів віднесено системність, гнучкість, ризик-орієнтованість, превентивність, інформаційну обґрунтованість, ресурсну збалансованість і стратегічну спрямованість. Практична реалізація адаптивного підходу забезпечується через моніторинг середовища, ідентифікацію та оцінювання ризиків, сценарне планування, диверсифікацію діяльності, фінансове резервування, страхування ризиків, оптимізацію ресурсів і коригування стратегії розвитку.

На основі аналізу фінансової результативності сільськогосподарських підприємств різного розміру встановлено неоднорідність їх адаптаційної спроможності. Великі підприємства демонструють вищий рівень фінансової стійкості та здатності до управління ризиками, тоді як середні, малі й мікропідприємства залишаються більш чутливими до кризових умов, ресурсних обмежень і нестабільності зовнішнього середовища. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до адаптивного управління з урахуванням масштабу діяльності, фінансового потенціалу, ресурсного забезпечення та управлінських можливостей підприємств.

Обґрунтовано, що адаптивне управління відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Його застосування дає змогу підвищити гнучкість управлінських рішень, зменшити негативний вплив ризиків, забезпечити раціональне використання ресурсів, підтримати фінансову й організаційну стійкість, а також сформувати передумови для довгострокового розвитку підприємств у нестабільному середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня адаптивності аграрних підприємств, визначенням критеріїв їх адаптаційної спроможності, а також формуванням практичного механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств з урахуванням ризиків, невизначеності та відмінностей у ресурсному потенціалі підприємств різного розміру.

Список використаних джерел

1. Бечко П.К., Колотуха С.М., Лиса Н.В., Пономаренко О.В., Трушевський О.О. Оцінка ринку сільськогосподарського страхування в Україні. *Успіхи і досягнення у науці: журнал*. 2024. № 8(8) 2024. С. 671-685. DOI: [10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-671-684](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-671-684).
2. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2023. Випуск 103, Ч. 2 : Економічні науки, С.140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>.
3. Нестерчук Ю.О., Голубенко В.І. Розвиток екологоорієнтованого виробництва підприємств аграрного сектору. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 177-181. <https://doi.org/10.30838/EP.195.177-181>.
4. Нестерчук Ю.О., Синенко І.М. Цифрові технології як фактор збереження та розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Зб. наук. праць Уманського нац. ун-ту садівництва*. 2025. вип. 106. Ч. 2. УНУ 2025. С. 542-549. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549).
5. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227).
6. Смолій Л. В., Смолій В. О., Діхтяренко Н. В. Технологічна спеціалізація агропродовольчого експорту України та її вплив на економічний розвиток. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Вип. 106, ч. 2. С. 188–196. doi: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196).
7. Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.
8. Ткачук А. Ю., Біляк Т. О., Виговський В. Г. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 70-75. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-70-75).
9. Чернега І.І., Жарун О.В., Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Панахно Р.В., Майданюк Р.П. Торговельний бізнес та шляхи удосконалення діяльності малого підприємництва як дієвого фактору соціально-економічного розвитку суспільства. *Наукові інновації та передові технології: журнал*. 2025. № 2(42). С. 851-863. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-851-863](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863).
10. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

References

1. Bechko P. K., Kolotukha S. M., Lysa N. V., Ponomarenko O. V., Trushevskiy O. O. Assessment of the agricultural insurance market in Ukraine. *Uspekhy i dosiahnennia u nauksi: zhurnal*. 2024. 8(8), 671–685. DOI: [10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-671-684](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-671-684).
2. Klymenko V. O. Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. Uman: Publisher “Sochinskyi M. M.”, 2023. 103, Part 2: Economic Sciences. 140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>.
3. Nesterchuk, Y.O., & Golubenko, V.I. The Development of Environmentally Oriented Production at Enterprises in the Agricultural Sector. *Economic Space*. 2024. No. 195. pp. 177–181. <https://doi.org/10.30838/EP.195.177-181>.
4. Nesterchuk, Yu. O., & Sinenko, I. M. Digital technologies as a factor in the preservation and development of Ukraine’s agricultural sector under martial law. *Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*. 2025. Issue 106. Part 2. UNU 2025. pp. 542–549. DOI: [10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549).

5. Prokopchuk, O. T., & Sokolyuk, S. Y. The Role of Agro-Trading in Shaping the Modern Model of Ukraine's Trade Activities. *Collection of Scientific Papers of Uman National University*. 2025. Issue 107, Part 2: Economic Sciences. pp. 216–227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
6. Smoliy, L. V., Smoliy, V. O., and Dikhtyarenko, N. V. Technological Specialization of Ukraine's Agri-Food Exports and Its Impact on Economic Development. *Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture*. 2025. Issue 106, Part 2. pp. 188–196. doi: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196.
7. Titov, D. V., & Oleksienko, V. V. Financial Support for Ukraine's Agricultural Sector Under Martial Law. *Economy and Society*. 2024. No. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.
8. Tkachuk, A. Yu., Bilyak, T. O., and Vyhovskyi, V. G. Understanding the Nature of Crises and Risks in Ensuring Effective Enterprise Management. *Economics, Management, and Administration*. 2023. No. 1 (103). pp. 70–75. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-70-75).
9. Cherniha I.I., Zharun O.V., Sokolyuk S.Yu., Blenda N.O., Panakhno R.V., Maidanuk R.P. The retail business and ways to improve the activities of small businesses as an effective factor in the socio-economic development of society. *Scientific Innovations and Advanced Technologies: Journal*. 2025. No. 2(42). pp. 851–863. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-851-863](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863).
10. Shumilo, O. S., & Savchenko, N. O. Analysis of scientific approaches to defining the essence of the concepts of crisis and anti-crisis management of an enterprise. *Business Inform*. 2021. No. 4. pp. 11–16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

Zhemerdieiev Anton

PhD candidate, National Scientific Center “Institute of Agricultural Economics”
Kyiv, Ukraine

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN AN ENVIRONMENT OF RISK AND UNCERTAINTY

Introduction. *The current development of agricultural enterprises in Ukraine is taking place amid increasing risks and uncertainty, which necessitates a reevaluation of traditional approaches to managing their operations and development. It has been established that natural and climatic, production, financial and economic, market, logistical, human resources, investment, and institutional risks significantly complicate the process of making management decisions, planning activities, and ensuring the stability of agricultural enterprises. Under these conditions, adaptive management is gradually emerging as one of the key approaches to ensuring the sustainability, flexibility, and competitiveness of entities in the agricultural sector. At the same time, challenges remain, including the lack of a fully developed, integrated system of adaptive management; limited resources; uneven financial stability among enterprises of different sizes; and a tendency to react to risks on a case-by-case basis rather than identifying, assessing, and incorporating them into development strategies in advance.*

Purpose. *The purpose of this article is to justify the conceptual foundations of adaptive management of agricultural enterprises' development in conditions of risk and uncertainty, as well as to define its role in ensuring the sustainability, flexibility, and competitiveness of entities in the agricultural sector.*

Results. *This article explores the essence of adaptive management in the development of agricultural enterprises as a system of flexible management decisions, methods, and tools aimed at the timely identification of changes in the external and internal environments, risk assessment, adjustment of strategic and tactical goals, and maintenance of the enterprise's sustainable operation. It identifies the main risks and factors of uncertainty affecting the development of agricultural enterprises, including natural and climatic, production-related, financial and economic, market-related, logistical, human resources, investment, and institutional factors. The principles of adaptive management have been summarized, including systematicity, flexibility, risk orientation, a preventive approach, information-based decision-making, resource balance, and strategic focus. The tools for the practical implementation of the adaptive approach are identified, including environmental monitoring, risk identification and assessment, scenario planning, business diversification, financial reserves, risk insurance, resource optimization, and adjustment of the development strategy. The financial performance of Ukrainian agricultural enterprises of various sizes in 2019, 2022, and 2025 was analyzed. It was found that large enterprises demonstrate a higher level of financial stability and adaptability, while medium, small, and micro-enterprises remain more vulnerable to crisis conditions, resource constraints, and instability in the external environment.*

Originality. *The scientific novelty of this study lies in the generalization of the conceptual foundations of adaptive management of agricultural enterprises' development under conditions of risk and uncertainty, based on a combination of theoretical principles regarding the nature, principles, and tools of adaptive management with an analysis of the financial performance of enterprises of various sizes. The interrelationship between the level of financial stability of agricultural enterprises, their adaptive capacity, and the need to apply differentiated management approaches is substantiated. Unlike approaches in which adaptive management is viewed primarily as a reaction to specific risks, this article defines it as a holistic system for managing development that combines environmental monitoring, risk assessment, the selection of a flexible strategy, the implementation of management decisions, and their subsequent adjustment.*

Conclusion. *It has been established that adaptive management is a necessary condition for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises in the face of risks and uncertainty. It has been demonstrated that its application makes it possible to increase the flexibility of management decisions, reduce the negative impact of external and internal threats, ensure the rational use of resources, maintain financial and organizational stability, and create the conditions for enhancing the competitiveness of enterprises. It is argued that an adaptive approach must take into account the differences between large, medium, small, and micro-enterprises in terms of resource availability, financial stability, and managerial capacity. Future research should focus on developing methodological approaches to assessing the level of adaptability of agricultural enterprises, defining criteria for their adaptive capacity, and establishing a practical mechanism for adaptive management of agricultural enterprise development in conditions of risk and uncertainty.*

Keywords: *adaptive management, development of agricultural enterprises, risks, uncertainty, management mechanisms, management decisions, enterprise resilience, adaptive capacity, strategic management, agricultural sector.*

Одержано редакцією: 10.03.2026
Прийнято до публікації: 09.04.2026