

paid to the transformation of security units under martial law and prolonged crisis. The necessity of decentralization of powers, strengthening of civil protection, transition to cloud technologies, and creation of situational crisis centers to ensure the resilience of domestic business is substantiated. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of forming comprehensive corporate security systems capable of minimizing economic, legal, and technical risks, as well as guaranteeing the stable functioning of business entities in conditions of critically high macroeconomic uncertainty and destructive challenges of the external environment.

Keywords: organizational structure, security management, legal form of business, economic security of enterprise, compliance control, crisis management, martial law, cost optimization, situation center.

Стаття надійшла до редакції / Received 03.06.2026 Прийнята до друку / Accepted 15.06.2026 Опубліковано / Published 08.08.2026

Бібліографічний опис статті:

Сабаша І. О., Войт Б. Р. Формування організаційної структури управління безпекою на підприємствах різних організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 3. С. 208-214.

Sabadash I., Voit B. R. Formation of the organizational structure of safety management at enterprises of various organizational and legal forms. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 3, pp. 208-214.

УДК 005.332.4:338.432:339.13.024; JEL classification: Q13, Q18, M21, C53
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-41>

СЕЛІХОВ Сергій Володимирович, кандидат економічних наук, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0009-0009-4040-2235>

МІНЯЙЛО Наталія Вікторівна, доктор філософії з філології, викладач кафедри іноземних мов та міжкультурної комунікації, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, <http://orcid.org/0000-0002-4643-3309>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОСТІ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА РОЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ

Селіхов С. В., Міняйло Н. В. Концептуальні засади адаптивності: сутність, принципи та роль адаптивного управління в умовах нестабільності агропродовольчих ринків.

В умовах зміщення глобальної парадигми функціонування ринків від стану VUCA до радикально деструктивного стану BANI класичні моделі менеджменту втрачають свою ефективність. Особливо гостро ці трансформації відчуються в агропродовольчій сфері України, де системні екзогенні шоки критично посиленими через чинники повномасштабної військової агресії, логістичні руйнування та кадровий дефіцит. У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад адаптивності підприємств агропродовольчої сфери та визначено роль адаптивного управління у забезпеченні їхньої стійкості, конкурентоспроможності й економічної безпеки. На основі системного й еволюційного підходів чітко розмежовано поняття «адаптація» та «адаптивність», де останню визначено як іманентну проактивну характеристику системи. Систематизовано базові принципи побудови адаптивного механізму та деталізовано архітектуру його підготовчо-інформаційного, функціонально-моніторингового та контрольно-адаптаційного блоків. З урахуванням досвіду подолання наслідків глобальних криз виокремлено ключові адаптаційні стратегії локальних виробників та доведено доцільність формування стійких екосистем через тристороннє партнерство «влада-бізнес-громада» на засадах кластеризації. Центральне місце у дослідженні посідає економетричне моделювання залежності рентабельності від факторів адаптивності. Застосування алгоритму методу Фаррара-Глобера дозволило усунути проблему мультиколінеарності в багатофакторних моделях регресії, забезпечивши високу надійність прогнозів. Інтеграція у прогностичний інструментарій концепції гістерезисного розвитку дозволила довести стратегічну перевагу диверсифікованих агроструктур над гіперспеціалізованими в умовах тривалого впливу безпеково-кризових загроз. Запропонований методичний комплекс є надійною науковою базою для керівництва підприємств під час оцінки адаптаційного потенціалу, моделювання управлінських рішень і вибору оптимальних траєкторій розвитку в умовах високої ринкової незбагненності.

Ключові слова: адаптивність, адаптивне управління, агропродовольчі ринки, BANI-світ, економетричне моделювання, економічна стійкість, диверсифікація, кластеризація, гістерезисний розвиток



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© СЕЛІХОВ Сергій Володимирович, МІНЯЙЛО Наталія Вікторівна, 2026

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна архітектура глобальних та національних агропродовольчих ринків перебуває під впливом безпрецедентного комплексу дестабілізуючих факторів. Поступове зміщення парадигми функціонування світового господарства від відносно прогнозованого стану VUCA (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність) до радикально деструктивного стану BANI (крихіткість, тривожність, нелінійність, незбагненність) зумовлює необхідність докорінного переосмислення класичних моделей менеджменту. Особливо гостро ці трансформації відчуються в агропродовольчій сфері, яка є фундаментальною ланкою економіки України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, генерує суттєву частку валютних надходжень і формує соціально-економічний каркас розвитку сільських територій.

Специфіка агропродовольчих ринків полягає в їхньому подвійному підпорядкуванні: з одного боку, вони належать від загальнооекономічних, макрофінансових та геополітичних коливань, а з іншого – піддаються значному впливу природно-кліматичних факторів, екологічних обмежень та біологічних циклів. Сьогодні світові агропродовольчі системи перебувають в епіцентрі взаємопов'язаних викликів, серед яких кліматичні зміни, деградація екосистем, дефіцит водних ресурсів, стрімке зростання населення, урбанізація та динамічні коливання споживчого попиту. Для України ці системні виклики критично посилюються чинниками повномасштабної військової агресії, що спричинила руйнування логістичних

ланцюгів, блокування традиційних експортних шляхів, тимчасову втрату контролю над частиною сільськогосподарських угідь, суттєвий кадровий дефіцит та глибокі інфраструктурні дисбаланси. Водночас вітчизняний агросектор демонструє високу життєздатність, адаптується до нових умов і розширюючи свою присутність на європейському та інших міжнародних ринках.

За таких умов традиційні інерційні моделі управління, що спираються на жорстке довгострокове планування та стабільні операційні алгоритми, повністю втрачають ефективність. Виживання, збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку суб'єктів агробізнесу безпосередньо залежать від їхньої внутрішньої спроможності до гнучкого реагування, самоорганізації та трансформації. Це актуалізує теоретико-методологічне дослідження концептуальних засад адаптивності та обґрунтування ролі адаптивного управління як дієвого інструменту нейтралізації екзогенних шоків і капіталізації нових ринкових спроможностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний базис адаптації та адаптивного управління формувався впродовж тривалого часу на стику загальної теорії систем, кібернетики, біології та менеджменту. Витоки системного розуміння адаптивності як властивості складних організаційних структур пристосовуватися до мінливого оточення закладено в класичних працях Дж. Вудвард [1], яка заклала основи дослідження структурних параметрів організації в умовах динамічного оточення, а також Т. Бернса та Дж. Сталкера [2], які

протиставили механістичні та органічні системи управління. Особливе значення для розробки теорії адаптивного управління має кібернетичний підхід С. Біра [3], побудований на принципах системної самоорганізації та безперервного зворотного зв'язку. Проблеми стратегічного виміру адаптивності в бізнес-середовищі досліджував І. Ансофф [4], який позиціонував адаптаційну здатність як критичний чинник досягнення стратегічного успіху. Вагомий внесок у розуміння процесів інтеграції та диференціації організаційних структур під впливом середовища зробив П. Лоуренс та Д. Лорш [5], тоді як Р. Акофф [6] акцентував увагу на необхідності активного впровадження адаптивних механізмів у повсякденну операційну діяльність підприємств.

У вітчизняному науковому просторі дослідження процесів адаптації та розробки систем адаптивного управління отримало новий імпульс через перманентні трансформаційні процеси та кризові явища, з якими стикається національна економіка. Історичний генезис та еволюційні етапи розвитку теорії адаптації в економічному вимірі детально систематизовано у працях Є. Рудніченка та Д. Корбута [7], а також К. Пугачевської та Е. Лисенко [8]. Комплексні моделі адаптивного управління, що включають взаємопов'язані елементи, етапи та функціональні зони для забезпечення сталого розвитку підприємств, запропоновано В. Халіною та Ю. Колбасинським [9], а також В. Халіною та Т. С. Васильовою [10].

Особливості практичного впровадження адаптивного менеджменту на промислових підприємствах в умовах макроекономічної нестабільності досліджено в працях А. Длігача, Н. Гвоздей та М. Білошкурського [11]. Питання підвищення ефективності виробництва, операційної гнучкості та загальної стійкості суб'єктів господарювання через призму адаптивних систем розкриті в публікаціях І. Лесів, С. Дацун, Р. Кременя, А. Шаховця та С. Онисюк [12]. Своєю чергою, специфіка управління адаптаційними змінами в бізнес-структурах під час глобальних кризових потрясінь висвітлена у дослідженнях О. Полінкевич [13]. Застосування адаптивних принципів під час реалізації складних технічних проєктів детально розглянуто І. Риковановою та М. Жолобовичем [14].

Безпековий і захисний вимір адаптивного управління є предметом дослідження значної когорти вчених. Зокрема, В. Алькема, В. Кінарьов та О. Чернишов [15] розглядають адаптивний інструментарій як ключовий елемент гарантування економічної безпеки на макро- та мікрорівнях. Особливості формування систем економічної безпеки підприємств на засадах адаптивності розкрито в працях М. Савченко та Л. Свінціцької [16], а також Н. П. Сафонік та А. О. Дудік [17]. Л. Л. Калініченко [18] обґрунтувала теоретичні засади адаптивного управління підприємством у конкурентному середовищі на основі інтеграції ресурсного та інституційного підходів, тоді як у праці В. Є. Калинюк [19] запропоновував адаптивно-індикаторний підхід до вибору стратегій економічної безпеки в період неотехнологічного відтворення.

В аграрному секторі економіки підвалини адаптивного розвитку та управління формувалися під впливом праць П. Т. Саблука [20], який заклав інституційні основи агропромислового розвитку України та обґрунтував раціональні механізми адаптації АПК до ринкових умов. Сучасний етап досліджень характеризується поглибленим аналізом адаптивних можливостей підприємств агропродовольчої сфери в умовах граничної нестабільності. Вагомий внесок у розробку цієї проблематики зробив Олексій Черних [21], у чийх наукових працях сформовано цілісний методологічний підхід до адаптивного управління розвитком аграрних підприємств на основі економіко-математичного моделювання, прогнозування в межах концепції гістерезисного розвитку та оцінки мультиплікативної ефективності в диверсифікованих і гіперспеціалізованих структурах. Питання адаптивного управління бізнес-резильєнтністю сільськогосподарських підприємств як визначального фактора

гарантування національної продовольчої безпеки в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення ґрунтовно висвітлено у працях Л. М. Шимановської-Діанич, О. В. Лозової, В. Л. Шимановської, Р. В. Молька та В. В. Ястреби [22]. Водночас дослідження ролі адаптивного управління в забезпеченні стійкості аграрного виробництва під час воєнних дій тривають у межах розроблення спеціалізованих моделей повоєнного відновлення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад адаптивності підприємств агропродовольчої сфери, систематизація ключових принципів і функціональних блоків адаптивного управління, а також визначення його ролі в забезпеченні стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах високої нестабільності агропродовольчих ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі категорія «адаптація» тлумачиться як здатність системи пристосовуватися до змін зовнішнього середовища з метою збереження своєї цілісності, функціональності, ефективності та конкурентоспроможності. Проте в сучасній економічній науці простежується чітке розмежування між поняттями «адаптація» та «адаптивність». Якщо адаптація є безпосереднім процесом або результатом реагування на конкретну зміну, то адаптивність є іманентною якісною характеристикою системи, що визначає її потенційну здатність швидко, превентивно та з мінімальними транзакційними витратами здійснювати такі зміни.

Еволюційний підхід до аналізу соціально-економічних систем доводить наявність глибокої аналогії між біологічними та економічними структурами: обидва типи систем є складними, відкритими, нелінійними та здатними до самоорганізації. Однак, на відміну від біологічної адаптації, яка здебільшого має пасивний, реактивний характер і здійснюється під впливом природного добору, економічна адаптивність суб'єктів господарювання є свідомим, цілеспрямованим процесом, що спирається на інтелектуальний капітал, управлінські компетенції та інноваційний потенціал. Адаптивність підприємства агропродовольчої сфери не повинна обмежуватися лише пасивним виживанням або прагненням повернутися до початкового стану стабільності. Сучасна концепція адаптивності базується на принципах «стійцизму» та проактивної трансформації, коли кризові явища та ринкові шоки розглядаються не лише як загрози, а як катализатори якісних змін, модернізації та формування нових джерел довгострокових конкурентних переваг.

Виходячи з цього, адаптивне управління визначається як динамічно орієнтований процес прийняття та реалізації управлінських рішень, що базується на постійному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, гнучкому коригуванні стратегічних і тактичних орієнтирів, а також інтеграції зворотного зв'язку з метою забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємства. У контексті агропродовольчої сфери традиційний менеджмент часто поступається адаптивному через жорсткість і інерційність своїх інструментів. Порівняльну характеристику традиційного та адаптивного підходів до управління наведено у таблиці 1.

Адаптивне управління в агропродовольчому секторі вимагає специфічного підходу, оскільки аграрні підприємства оперують в умовах живих систем, де процеси мають природні часові обмеження, які неможливо прискорити лише управлінськими рішеннями.

Ефективність системи адаптивного управління підприємством безпосередньо залежить від практичного дотримання базових принципів. Систематизуючи напрацьовані вчених у сфері економічної безпеки та антикризового менеджменту, можна виокремити принципи побудови адаптивного механізму, деталізовані в таблиці.

Функціонально архітектура системи адаптивного управління підприємством агропродовольчої сфери

може бути представлена у вигляді трьох взаємопов'язаних блоків:

1. Підготовчо-інформаційний блок: здійснює безперервний збір інформації про стан макросередовища, динаміку агропродовольчих ринків, дії конкурентів, а також оцінює поточний внутрішній потенціал підприємства. Основним інструментом тут є моніторинг відхилень фактичних показників від стратегічних орієнтирів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного управління підприємствами агропродовольчої сфери

Параметр порівняння	Традиційне управління	Адаптивне управління
Базова парадигма	Стабільність середовища, передбачуваність процесів, інерційне планування	Перманентна нестабільність середовища, нелінійність, відкритість до змін
Характер рішень	Реактивний (відповідь на фактичні відхилення від плану)	Проактивний та превентивний (сценарне планування, гнучке випередження)
Організаційна структура	Жорстка, ієрархічна, з високим рівнем бюрократизації	Гнучка, диверсифікована, побудована на Agile-підходах та кластерній взаємодії
Інформаційні потоки	Вертикальні, регламентовані, з акцентом на внутрішню звітність	Горизонтальні, мережеві, з безперервним моніторингом зовнішніх сигналів
Джерела ефективності	Максимізація використання наявних статичних переваг	Динамічні спроможності, інноваційна гнучкість, швидка реконфігурація ресурсів
Ставлення до ризиків	Уникнення ризиків, мінімізація відхилень від стандартів	Ризикоорієнтованість, управління невизначеністю як джерелом можливостей

Джерело: сформовано на основі [7, 23].

2. Функціонально-моніторинговий блок: фокусується на ідентифікації та оцінці загроз економічній, фінансовій та технологічній стійкості підприємства. На основі отриманих даних розробляються альтернативні адаптаційні заходи, що групуються за напрямками:

правові, інформаційно-аналітичні, кадрові, ресурсні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, мотиваційні та превентивні.

3. Контрольно-адаптаційний блок: забезпечує безпосередню реалізацію обраної адаптивної стратегії, формування відповідного «бюджету адаптації» та оцінку економічної ефективності впроваджених коригувань.

Залежно від глибини дестабілізації ринків та ставрової позиції підприємства, менеджмент може обирати різні стратегічні траєкторії в рамках адаптивного управління [25]:

– стратегія активації та стабілізації (застосовується за умови незначних кризових явищ для збереження ринкових позицій);

– стратегія концентрації та диференціації (спрямована на фокусування на найбільш рентабельних сегментах агровиробництва та розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю);

– стратегія модернізації та оптимізації (орієнтована на радикальне зниження витрат, модернізацію матеріально-технічної бази та оптимізацію бізнес-процесів);

– стратегія консолідації (передбачає об'єднання зусиль, інтеграцію в агропромислові кластери та формування стратегічних альянсів).

Сучасні агропродовольчі ринки функціонують у режимі високої волатильності цін, спричиненої нелінійною взаємодією багатьох чинників. Глобалізація, лібералізація торгівлі, урбанізація та зміна дієтичних уподобань населення створюють постійний тиск на структуру пропозиції. Окрім того, агропродовольчі ринки піддаються впливу серйозних шоків попиту та пропозиції, зумовлених логістичними збоями, зростанням вартості енергоносіїв і добрив, торговельними обмеженнями та спалахами захворювань у тваринництві. Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала вразливість довгих, сильно концентрованих глобальних ланцюгів постачання, водночас довівши вищу резильєнтність локальних агропродовольчих систем і коротких ланцюгів, які швидше адаптувалися до змін у каналах збуту завдяки гнучкості та прямим зв'язкам із споживачами.

Таблиця 2

Систематизовані принципи адаптивного управління підприємством в контексті забезпечення економічної стійкості

Назва принципу	Економічна сутність та зміст принципу	Прояв у діяльності агропродовольчих підприємств
Комплексність	Охоплення всіх сфер діяльності підприємства (виробничої, фінансової, кадрової, логістичної тощо) під час адаптації	Одноточна адаптація технологій вирощування, диверсифікація переробки та оптимізація каналів збуту
Інтегрованість	Вбудовування адаптивних інструментів у загальну систему стратегічного та операційного менеджменту	Поєднання моніторингу цін на агропродукцію з процесом формування структури посівних площ
Безперервність	Здійснення адаптаційних заходів як постійного процесу, а не одноразової акції	Постійний моніторинг стану посівів, вологості ґрунту та ринкової кон'юнктури ³
Ризикоорієнтованість	Ідентифікація, оцінка та прогнозування ризиків на всіх етапах прийняття управлінських рішень	Сценарне планування діяльності з урахуванням воєнних, логістичних та погодних загроз
Інформативність та своєчасність	Забезпечення менеджменту релевантними даними в режимі реального часу для швидкого реагування	Впровадження систем точного землеробства, супутникового моніторингу та ERP-систем
Перспективність та прогресивність	Орієнтація адаптаційних дій на майбутні тенденції ринку та впровадження найкращих інноваційних практик	Перехід до кліматично оптимізованого землеробства, використання стійких сортів і гібридів
Компетентність	Наявність у персоналу та менеджменту відповідних знань, навичок і здатності швидко навчатися	Навчання працівників роботі з цифровими платформами та інноваційною агротехнікою
Об'єктивність	Базування рішень на достовірних статистичних та фактичних даних про стан системи	Проведення точного лабораторного аналізу ґрунтів та аудиту наявних матеріальних ресурсів
Ієрархічність	Чітке підпорядкування адаптивних рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях	Розробка довгострокової стратегії стійкості з її декомпозицією до щоденних операційних завдань
Результативність	Спрямованість будь-яких адаптивних витрат на досягнення конкретного економічного чи безпекового ефекту	Оцінка окупності впровадження нових енергозберігаючих технологій переробки
Плановірність	Систематизація адаптаційних дій у формі гнучких планів та програм	Створення резервних фондів насіння та палива згідно із затвердженими регламентами

Джерело: сформовано автором на основі [24, 25].

Зокрема, досвід подолання наслідків пандемії дозволив виділити шість ключових адаптаційних стратегій локальних фермерів [26]:

– перерозподіл (redistribution): перенаправлення товарних потоків безпосередньо до кінцевих споживачів або нових партнерів у зв'язку із закриттям традиційних каналів horeca та ринків;

– раціоналізація (streamlining): оптимізація

асортименту продукції з метою виключення низькорентабельних чи складних у логістиці позицій;

– заміна (replacement): швидкий пошук альтернативних постачальників сировини, добрив чи пакувальних матеріалів на місцевому рівні;

– колаборація (collaboration): об'єднання зусиль кількох виробників для спільного транспортування, зберігання чи збуту продукції;

– внутрішнє коригування ферми (farm adjustment): зміна структури посівних площ, графіку робіт або технологічних операцій з урахуванням дефіциту ресурсів;

– коригування каналів збуту (outlet adjustment): перехід до цифрових інструментів продажу, соціальних мереж та систем безпосередньої підписки (наприклад, моделей сільського господарства, що підтримується громадою – csa).

При цьому державне втручання та регулювання під час відновлення економіки часто мають суперечливі, ненавмисні наслідки, які можуть знижувати адаптаційну здатність безпосередніх виробників, що підтверджує важливість розвитку самостійних адаптивних систем управління на рівні підприємств.

Окрему складність становить вирішення проблеми забезпечення продовольчої безпеки за умов кліматичних змін, що в науковій спільноті класифікується як "підступна проблема" (wicked problem) і характеризується високим рівнем невизначеності та відсутністю однозначних, простих рішень. У процесі адаптаційного планування виділяють два протилежні підходи: *впливовий (impact approach)*, що спирається на жорсткі кліматичні моделі та прогнозує конкретні кількісні наслідки змін, і *потенційний (capacity approach)*, який зосереджується на оцінці наявних спроможностей і вразливостей соціально-економічних груп з метою розробки безпрограшних варіантів розвитку ("no regrets" options).

Залежно від ступеня кліматичної дестабілізації, підприємства можуть здійснювати як *інкрементальну адаптацію* (поступове розширення портфеля традиційних стратегій управління ризиками за підтримки інститутів), так і *системну або трансформаційну адаптацію*, що передбачає повну зміну структури господарювання, географії виробництва та раціонів споживання.

Одним із найяскравіших прикладів трансформаційної адаптації до умов жорсткого дефіциту ресурсів є впровадження високотехнологічних рішень, зокрема кліматично оптимізованого фермерства. Так, розвиток аквапоніки як інтегрованої системи спільного вирощування аквакультури та рослин дає змогу вирішити проблему деградації ґрунтів і дефіциту прісної води. Аквапонічні системи використовують на 90% менше води порівняно з традиційним ґрунтовим землеробством завдяки замкнутому кругообігу вологи, нейтралізуючи кліматичні ризики та забезпечуючи стабільне виробництво високоякісної продукції протягом усього року.

У ширшому контексті адаптивне управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери в умовах нестабільності BANI-світу вимагає переходу від ізольованого функціонування суб'єктів господарювання до формування стійких екосистем взаємодії. Ефективною моделлю є тристороннє партнерство в системі «влада–бізнес–громада». У межах цієї концепції ролі акторів розподіляються в такий спосіб:

– влада формує «адаптивне поле» через гнучке нормативно-правове регулювання, податкові стимули, розвиток інфраструктури та державну підтримку;

– бізнес виступає драйвером інновацій, технологічної модернізації (впровадження точного землеробства, відновлюваної енергетики) та забезпечує фінансову оперативність;

– громада виступає джерелом людського капіталу, забезпечує соціальну легітимізацію діяльності бізнесу та здійснює соціальний контроль, гарантуючи екологічну й соціальну відповідальність агровиробників.

Важливою формою реалізації такого партнерства є кластерна модель. Кластер агропродовольчих підприємств функціонує як «жива система», де спільний доступ до інформації, кадрового потенціалу, технологій та спільних R&D суттєво знижує транзакційні витрати й рівень невизначеності для кожного учасника, створюючи стабілізаційний хаб для протидії ринковим коливанням.

Практична реалізація концепції адаптивності

потребує надійного методичного інструментарію, який дозволяє кількісно оцінити рівень адаптаційної здатності підприємств і спрогнозувати наслідки прийняття різних управлінських рішень. Сучасна методологія оцінки адаптивності агропродовольчих підприємств поєднує комплекс інструментів, серед яких балансові, нормативні, графічні та економіко-статистичні методи.

Важливим кроком є проведення багатофакторного аналізу впливу на результати адаптивного управління на двох рівнях: національному та регіональному, що дає змогу врахувати як загальні макроекономічні тренди, так і специфіку конкретних територій. Проведення інтегральної оцінки адаптованості базується на системі критеріїв, серед яких визначальними є ефективність, конкурентоспроможність, гнучкість та стабільність, причому стабільність економічного потенціалу й фінансового стану виступає інтегруючим індикатором.

Центральне місце в методичному інструментарії посідає кореляційно-регресійний аналіз та економетричне моделювання, які дають змогу виявити щільність взаємозв'язку між параметрами адаптивності та кінцевими результатами діяльності підприємства. Як результативні показники адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери найчастіше використовують рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції або чистий прибуток підприємства. У загальному вигляді багатофакторна економетрична модель залежності рентабельності від факторів адаптивності може бути представлена формулою:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n, \quad (1)$$

де $\hat{Y}$ – прогнозований рівень рентабельності (або чистий прибуток) підприємства;

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – коефіцієнти регресії, що відображають ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник;

X_i – незалежні змінні, що кількісно характеризують окремі елементи адаптивності підприємства.

До ключових незалежних змінних (X_i), які визначають рівень адаптивності аграрного підприємства, доцільно відносити показники техніко-технологічної гнучкості, рівень якості продукції (як порівняння показників якості оцінюваної продукції з базовим зразком та витрат на її виробництво), а також коефіцієнт інноваційної гнучкості (U_{06}), що розраховується за формулою [21]:

$$U_{06} = R_{\pi} \cdot O \cdot \Phi_p \cdot H, \quad (2)$$

де R_{π} – рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до обсягу реалізованої продукції), що відображає частку прибутку у виручці;

O – показник операційної ефективності бізнес-процесів;

Φ_p – коефіцієнт фінансової резильєнтності підприємства;

H – інноваційна складова (рівень впровадження нових технологій та сортів).

Під час побудови таких моделей на основі багаторічних динамічних рядів даних (наприклад, за 11 років) виникає серйозна статистична проблема – мультиколінеарність (наявність лінійного зв'язку між двома або більше незалежними змінними), що викривлює результати оцінки параметрів моделі. Для виявлення та усунення цього явища в адаптивному управлінні застосовують алгоритм методу Фаррара-Глобера, який дозволяє оцінити систему взаємозв'язків факторів і виключити дублюючі змінні, гарантуючи високу надійність побудованих прогнозів.

Особливе науково-практичне значення має врахування концепції гістерезисного розвитку під час прогнозування динаміки адаптивності підприємств. Гістерезис в економічних системах означає, що ефект від зовнішнього впливу (наприклад, воєнного шоку чи втрати ринків) зберігається навіть після усунення самого чинника збурення, тобто система не повертається автоматично до початкової траєкторії розвитку. Використання адаптивних методів прогнозування в рамках цієї концепції

доводить, що прогностичні перспективи розвитку підприємств агропродовольчої сфери суттєво відрізняються залежно від рівня їхньої спеціалізації [23]:

- гіперспеціалізовані підприємства мають вищу статичну ефективність у сприятливих періодах, проте виявляються критично вразливими під час криз через відсутність внутрішніх адаптаційних буферів;

- диверсифіковані підприємства демонструють вищу адаптаційну стійкість. інтегральна оцінка ефективності адаптивного управління в таких диверсифікованих структурах має мультиплікативний характер, де кожен елемент підсилює інший⁷. водночас консервативні прогнози вказують, що в умовах сучасного безпеково-кризового кластеру загроз навіть наявність тваринництва не гарантує автоматичного зниження ризиків⁷. Причиною цього є непередбачувана поведінка стейкхолдерів та висока інерційність біологічних циклів у тваринництві, що вимагає розробки ще гнучкіших і глибших адаптивних фреймворків.

Отже, економетричне моделювання та кількісна оцінка готовності підприємства до стратегічних змін дають можливість керівництву адекватно оцінити наявні ресурси, змоделювати наслідки альтернативних управлінських рішень та обрати найбільш оптимальний вектор розвитку в умовах високої ринкової незбагненності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження концептуальних засад адаптивності та ролі адаптивного управління в умовах нестабільності агропродовольчих ринків дає змогу сформулювати низку важливих теоретичних і практичних висновків.

По-перше, в умовах перманентного переходу глобального середовища до парадигми BANI адаптивність перестає бути просто реактивним інструментом антикризового управління, а трансформується в базову динамічну спроможність і філософію функціонування підприємств агропродовольчої сфери. Сучасне адаптивне управління орієнтоване на превентивну трансформацію

бізнес-систем, коли зовнішні виклики та ринкова турбулентність використовуються як каталізатори інноваційного оновлення, диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності. По-друге, побудова ефективного адаптивного механізму має базуватися на сукупності загальних і специфічних принципів (системності, безперервності, інформативності, ризикоорієнтованості та прогресивності) та охоплювати взаємопов'язані функціональні блоки (підготовчо-інформаційний, моніторинговий і контрольно-адаптаційний). Це забезпечує своєчасне виявлення сигналів дестабілізації зовнішнього середовища та швидку реконфігурацію внутрішніх ресурсів підприємства. По-третє, специфіка агропродовольчих ринків вимагає поєднання технологічної гнучкості з інституційними інноваціями. Кліматичні зміни та воєнні ризики в Україні вимагають впровадження як передових технологічних рішень (наприклад, точного землеробства, замкнутих аквапонічних систем, стійких селекційних гібридів), так і побудови тристороннього партнерства в системі «влада-бізнес-громада» на засадах кластеризації. Кластерна модель дозволяє розподілити ризики ринкової невизначеності та забезпечити колективну відповідь на екзогенні шоки. По-четверте, інструментарій економетричного моделювання та прогнозування, зокрема побудова багатфакторних моделей регресії із застосуванням тесту Фаррара-Глобера на мультиколінеарність та урахуванням концепції гістерезисного розвитку, є надійною науковою базою для прийняття управлінських рішень. Оцінка мультиплікативної ефективності доводить перевагу диверсифікованих агроструктур над гіперспеціалізованими в довгостроковій перспективі, хоча складність сучасного безпеково-кризового середовища вимагає постійного вдосконалення прогностичних моделей та підвищення готовності менеджменту до нелінійних сценаріїв розвитку подій.

Література.

1. Woodward J. Management and Technology. London: H.M.S.O, 1958, 40 p.
2. Bruns T., Stalker G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock, London, 120-122.
3. Beer S. Brain of the Firm: 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 1981. 540 p.
4. Ackoff R. L. Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For. New York: John Wiley & Sons, 1981. 320 p.
5. Lawrence P. R., Lorsch J. W. "Organization and environment: Managing differentiation and integration." (No Title) (1967)
6. Ansoff H. I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.
7. Рудніченко Є., Корбут Д. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки і техніки*. 2024. № 4, с. 407-410. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-62>.
8. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021, №9 (97). с. 158-161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>.
9. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.
10. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.47>.
11. Длігач А., Гвоздей Н., Білокурський М. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. № 1(5). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.
12. Lesio I., Datsun S., Kremena R., Shakhovets A., Onysniuk S. Adaptive management systems for enhancing production enterprise efficiency. *African Journal of Applied Research*. 2025. Vol. 11(1), pp. 484-497. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1.865>.
13. Поліневич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал економічних і фінансових інновацій*. 2020. № 2(6). С. 173–180. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0216>.
14. Рикованова І. С., Жолобович М. І. Адаптивні системи управління технічними проєктами в умовах невизначеності та турбулентності. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15516767>.
15. Алькема В., Кінарьов В. Особливості адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. № 74. С. 125–130. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-125-130>.
16. Савченко М., Свінцицька Л. Удосконалення антикризової діагностики агропромислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-14).
17. Сафонік Н. П., Дудік А. О. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-9>.
18. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011_33/11kllice.pdf.
19. Калинюк В. Є. Формування адаптивного механізму економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення: дис. ... д-ра філософії: за спеціальністю 051. Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут», МОН України, Київ, 2025. URL: https://vchenarada.nau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/Disertatsiya_Kalinyuk.pdf
20. Саблюк П. Т. Управління агропромисловим розвитком України : збірник наукових праць / за ред. М. І. Бахмата. Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2008. С. 548.
21. Черних О. Методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Вип. 8(4), 11. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>.
22. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Шимановська В. Л., Молько Р. В., Ястреба В. В. Адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики війни та стратегії повсякденного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. №1. 104-109 pp. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-19>.

23. Помаз О. М., Корнет Р. С. Адаптивне управління інтегрованим розвитком підприємств агропродовольчої сфери в контексті тристороннього партнерства «влада-бізнес-громада». *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 1 (295). С. 166-176. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-166-176>.
24. Чернишов О. Особливості застосування концепції адаптивного управління для забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>.
25. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 5-17. DOI: <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>
26. Schreiber K., Soubry B., Dove-McFalls C., MacDonald G. K. Diverse adaptation strategies helped local food producers cope with initial challenges of the COVID-19 pandemic: Lessons from Québec, Canada. *J Rural Stud.* 2022. No. 90. Pp.124-133. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.02.002>.

References.

1. Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. London: H.M.S.O. 40 p.
2. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock. pp. 120-122.
3. Beer, S. (1981). *Brain of the Firm* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons. 540 p.
4. Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*. New York: John Wiley & Sons. 320 p.
5. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School. 279 p.
6. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan. 236 p.
7. Rudnichenko, Ye., & Korbut, D. (2024). Adaptivnist yak nevidienna skladova upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh nestabilnosti [Adaptability as an integral component of industrial enterprises management in the conditions of instability]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 4, pp. 407-410. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-62>.
8. Puhachevska, K., & Lysenko, E. (2021). Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty]. *Young Scientist*, no. 9 (97), pp. 158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>.
9. Khalina, V. Yu., & Kolbasynskyi, Yu. V. (2024). Teoretychne pidhruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. *Economy and Society*, no. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.
10. Khalina, V. Yu., & Vasylieva, T. S. (2019). Teoretychni aspekty formuvannia kliientoorientovanoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical aspects of forming a customer-oriented enterprise development strategy]. *Efficient Economy*, no. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.47>.
11. Dliuhach, A., Hvozdiei, N., & Biloshkurskyi, M. (2025). Analiz innovatsiynykh modelei adaptivnoho upravlinnia na promyslovych pidpriemstvakh: teoretychni zasady ta praktichni aspekty zastosuvannia [Analysis of innovative adaptive management models at industrial enterprises: theoretical foundations and practical aspects of application]. *Philosophy and Management*, no. 1(5). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.
12. Lesio, I., Datsun, S., Kremena, R., Shakhovets, A., & Onysiuk, S. (2025). Adaptive management systems for enhancing production enterprise efficiency. *African Journal of Applied Research*, vol. 11(1), pp. 484-497. <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1.865>.
13. Polinkevych, O. M. (2020). Adaptivnyi mekhanizm upravlinnia zminamy u biznes-strukturalakh v umovakh COVID-19 [Adaptive mechanism of change management in business structures in the conditions of COVID-19]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, no. 2(6), pp. 173-180. <https://doi.org/10.32750/2020-0216>.
14. Rykovanova, I. S., & Zholobovych, M. I. (2025). Adaptivni systemy upravlinnia tekhnichnymy proiektamy v umovakh nevyznachenosti ta turbulentsnosti [Adaptive systems for managing technical projects under uncertainty and turbulence]. *Academic Visions*, no. 42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15516767>.
15. Alkema, V., & Kinarov, V. (2024). Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia malymy pidpriemstvamy z pozytsii vplyvu na natsionalnu bezpeku [Features of adaptive management of small enterprises from the position of impact on national security]. *Scientific Notes of KROK University*, no. 74, pp. 125-130. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-125-130>.
16. Savchenko, M., & Svintsitska, L. (2023). Udoskonalennia antykrizovoi diahnostyky ahropromyslovych pidpriemstv [Improving the anti-crisis diagnostics of agro-industrial enterprises]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*, iss. 15(30). [https://doi.org/10.32396/2707-0654-15\(30\)-14](https://doi.org/10.32396/2707-0654-15(30)-14).
17. Safonik, N. P., & Dudik, A. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky aviapidpriemstv v umovakh transformatsiynykh peretvoren [Features of forming the economic security system of aviation enterprises under conditions of transformational changes]. *Economy and Society*, iss. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-9>.
18. Kalinichenko, L. L. (2011). *Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v konkurentnomu seredovyschi* [Adaptive management of an enterprise in a competitive environment]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011_33/11kllice.pdf.
19. Kalyniuk, V. Ye. (2025). *Formuvannia adaptivnoho mekhanizmu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh neotekhnologichnoho vidtoorennia* [Forming an adaptive mechanism of economic security of an enterprise in the conditions of neotechnological reproduction]. Diss. ... PhD in Economics (051). State Non-Profit Enterprise "State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv. URL: https://vchenarada.nau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/Disertatsiya_Kalynyuk.pdf.
20. Sabluk, P. T. (2008). *Upravlinnia ahropromyslovyim rozvytkom Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats* [Management of agro-industrial development of Ukraine: collection of scientific papers]. M. I. Bakhmat (Ed.). Kamianets-Podilskyi: PDATU. 548 p.
21. Chernykh, O. (2024). Metodichni pdkhody do adaptivnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [Methodological approaches to adaptive management of the development of agro-food enterprises]. *Journal of Innovations and Sustainability*, iss. 8(4), 11. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>.
22. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., Shymanovska, V. L., Molko, R. V., & Yastreba, V. V. (2026). Adaptivne upravlinnia biznes-rezylientnistii ahramykh pidpriemstv yak chynnyk zabezpechennia prodovolchoi bezpeky: vyklyki viyny ta stratehii povoiennoho vidnovlennia [Adaptive management of business resilience of agricultural enterprises as a factor of ensuring food security: challenges of war and post-war recovery strategies]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 1, pp. 104-109. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-19>.
23. Pomaz, O. M., & Kornet, R. S. (2026). Adaptivne upravlinnia intehrovanyim rozvytkom pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery v konteksti trystoronnoho partnerstva "vlada-biznes-hromada" [Adaptive management of integrated development of agri-food enterprises in the context of trilateral partnership "government-business-community"]. *Actual Problems of Economics*, no. 1 (295), pp. 166-176. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-166-176>.
24. Chernyshov, O. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia kontseptsii adaptivnoho upravlinnia pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Features of applying the concept of adaptive management in ensuring the economic security of enterprises]. *Economy and Society*, no. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>.
25. Tuhai, V. S. (2024). Stvorennia stratehii adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvamy v kryzovykh umovakh [Creation of adaptive management strategy for enterprises in crisis conditions]. *Economics and Entrepreneurship*, no. 52, pp. 5-17. <http://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>.
26. Schreiber, K., Soubry, B., Dove-McFalls, C., & MacDonald, G. K. (2022). Diverse adaptation strategies helped local food producers cope with initial challenges of the COVID-19 pandemic: Lessons from Québec, Canada. *Journal of Rural Studies*, no. 90, pp. 124-133. <http://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.02.002>.

Abstract.

Selikhov S., Miniailo N. *Conceptual frameworks of adaptability: the essence, principles and role of adaptive management in conditions of instability of agri-food markets.*

Amidst the global paradigm shift of market functioning from the VUCA state to the radically destructive BANI state, classical management models lose their effectiveness. These transformations are particularly acute in the agrifood sector of Ukraine, where the factors of full-scale military aggression, logistical disruptions, and labor shortages have critically exacerbated systemic exogenous shocks. The article provides theoretical and methodological substantiation of the conceptual foundations of agrifood enterprises' adaptability and determines the role of adaptive management in ensuring their sustainability, competitiveness, and economic security. Based on systemic and evolutionary approaches, the concepts of "adaptation" and "adaptability" are clearly differentiated, with the latter defined as an immanent proactive

characteristic of the system. The basic principles of constructing an adaptive mechanism are systematized, and the architecture of its preparatory-informational, functional-monitoring, and control-adaptive blocks is detailed. Taking into account the experience of overcoming the consequences of global crises, the key adaptive strategies of local producers are identified, and the feasibility of forming sustainable ecosystems through a tripartite "government-business-community" partnership based on clustering is proven. Central to the study is the econometric modeling of the dependence of profitability on adaptability factors. The application of the Farrar-Glauber algorithm allowed us to eliminate multicollinearity in multivariate regression models, ensuring high forecast reliability. Integrating the concept of hysteretic development into the forecasting toolkit allowed us to prove the strategic advantage of diversified agricultural structures over hyperspecialized ones under prolonged exposure to security and crisis threats. The proposed methodological complex serves as a reliable scientific basis for enterprise management in assessing adaptive potential, modeling managerial decisions, and selecting optimal development trajectories under conditions of high market incomprehensibility.

Keywords: adaptability, adaptive management, agri-food markets, BANI world, econometric modeling, economic sustainability, diversification, clustering, hysteretic development.

Стаття надійшла до редакції / Received 07.06.2026 Прийнята до друку / Accepted 19.06.2026 Оpubліковано / Published 08.08.2026

Бібліографічний опис статті:

Селіхов С. В., Міняйло Н. В. Концептуальні засади адаптивності: сутність, принципи та роль адаптивного управління в умовах нестабільності агропродовольчих ринків. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 214-220.

Selikhov S., Miniailo N. Conceptual frameworks of adaptability: the essence, principles and role of adaptive management in conditions of instability of agri-food markets. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 214-220.

УДК 330.322:658.15:005.334 JEL Classification: G31, L21, D81, O16, M21 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-42>

СТОЛЯР Борис Борисович, аспірант кафедри фінансових технологій та бізнесу, Національний університет «Київський авіаційний інститут», <https://orcid.org/0009-0000-5052-9402>

АРХІТЕКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Столяр Б. Б. Архітектура стратегічного управління розвитком інвестиційного забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності.

У статті обґрунтовано необхідність розгляду інвестиційного забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності не як відокремленого фінансового блоку, а як інтегрованої системи стратегічного управління, у межах якої поєднуються процеси визначення інвестиційних потреб, вибору джерел фінансування, формування інвестиційного портфеля, оцінювання ризиків, моніторингу результативності та коригування управлінських рішень. Доведено, що в сучасному нестабільному середовищі інвестиційна діяльність підприємства дедалі більше залежить від волатильності вартості капіталу, коливань попиту, трансформації ринкової кон'юнктури, посилення регуляторного тиску, цифровізації, а також від ризиків безпекового, фінансового, ресурсного та організаційного характеру. За таких умов традиційне трактування інвестиційного забезпечення як сукупності ресурсів є недостатнім, оскільки воно не дозволяє повною мірою пояснити, яким чином підприємство підтримує керування інвестиційних процесів, забезпечує їх узгодженість із довгостроковими цілями розвитку та адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Метою дослідження є обґрунтування архітектури стратегічного управління розвитком інвестиційного забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності та визначення ключових функціональних блоків, взаємозв'язків і контурів зворотного зв'язку, через які забезпечується результативність інвестиційної діяльності. Методологічною основою статті виступають системний, процесний та стратегічний підходи, що дозволяють інтерпретувати інвестиційне забезпечення як динамічну управлінську систему, а також логіка ризик-орієнтованого управління, яка дає змогу поєднати інвестиційні рішення з параметрами економічної безпеки підприємства. Уточнено, що розвиток інвестиційного забезпечення має відбуватися через взаємоузгодження стратегічно-аналітичного, цільового, ресурсного, проектно-портфельного, ризик-безпекового, моніторингово-коригувального та результативного блоків. Саме така архітектура забезпечує не лише мобілізацію капіталу, а й формує здатність підприємства переходити від окремих інвестиційних рішень до цілісної системи довгострокового відтворення інвестиційного потенціалу. У статті доведено, що стратегічне управління розвитком інвестиційного забезпечення має базуватися на принципах адаптивності, ресурсної достатності, прийнятності ризику, узгодженості з цілями розвитку та безперервності моніторингу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для побудови внутрішніх регламентів інвестиційної діяльності, підвищення якості управлінських рішень, посилення контролю над ризиками та формування адаптивного механізму інвестиційного розвитку в умовах нестабільності.

Ключові слова: інвестиційне забезпечення; стратегічне управління; економічна нестабільність; інвестиційна діяльність; архітектура управління; інвестиційний портфель; ризик-менеджмент; економічна безпека; моніторинг; адаптивність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Економічна нестабільність істотно змінює умови, за яких підприємства ухвалюють і реалізують інвестиційні рішення. Якщо в стабільному інвестиційному середовищі інвестиційне забезпечення може розглядатися переважно як процес пошуку та розподілу фінансових ресурсів, то в періоди нестабільності воно набуває ширшого змісту. Підприємство повинно не лише залучити капітал, але й визначити межі прийнятного ризику, оцінити стійкість джерел фінансування, забезпечити прогнозованість грошових потоків, підтримати ліквідність та зберегти можливість коригування інвестиційної політики без руйнування стратегічної траєкторії розвитку. У сучасних умовах інвестиційна діяльність дедалі частіше формується під впливом факторів, які важко передбачити у межах традиційного планування. До таких факторів належать зміна вартості капіталу, обмеження доступу до фінансових ресурсів, коливання попиту, підвищення інфляційного тиску, регуляторні зміни, цифровізація управлінських процесів і посилення вимог до стійкості бізнес-моделей. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного управління окремими інвестиційними проектами до побудови цілісної архітектури стратегічного управління розвитком інвестиційного забезпечення.

Актуальність дослідження посилюється тим, що інвестиційне забезпечення без належної управлінської архітектури може втрачати відтворувальний характер і перетворюватися на сукупність ситуативних рішень. За таких умов зростає ймовірність помилок у виборі джерел

фінансування, перевищення допустимого рівня ризику, втрати ліквідності та розриву між інвестиційною політикою і реальними можливостями підприємства. Тому розвиток інвестиційного забезпечення потребує не лише ресурсного, а й стратегічного, процесного та ризик-безпекового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі інвестиційне забезпечення підприємства дедалі частіше розглядається як комплексна система, що поєднує ресурсні, організаційні, стратегічні та ризик-орієнтовані складові. Так, у працях Столяра Б. Б. присвячених сучасним аспектам інвестиційного забезпечення, підкреслюється значущість диверсифікації джерел фінансування, цифровізації інвестиційних процесів, фокусу на інноваційних проектах та врахування екологічних і соціальних чинників [5]. Такий підхід створює основу для розуміння інвестиційного забезпечення не як набору окремих ресурсів, а як системи, що потребує управлінської координації. У цьому контексті Kovalchuk, S., Arefieva, O., Shevchenko, A., Kononov, O., Subachov, M. [13] спираються на використання технологій цифрового маркетингу в комерційній діяльності з метою підвищення ефективності підприємств як забезпечення стратегічного спрямування, а Piletska S. T., Arefiev S. O., Korytko T. Yu. – на проактивність підприємств на різних етапах розвитку в умовах цифровізації економіки як основа запобігання банкрутству [16].

В дослідженнях Седікової І. О., Скидан О. В., Жосан Г. В., Трохимець О. І., Гаджиев Г. С. інвестиційна стратегія розглядається як інструменту формування



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© СТОЛЯР Борис Борисович, 2026