

ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ADAPTIVE MANAGEMENT TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

У статті обґрунтовано теоретичні та методичні засади формування інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності. Уточнено зміст поняття «інструментарій адаптивного управління» як системно впорядкованої сукупності взаємопов'язаних методів, засобів, важелів, процедур і технологій управлінського впливу, спрямованих на своєчасне виявлення змін, оцінювання їх наслідків, вибір і коригування управлінських рішень. Систематизовано фінансові, виробничо-технологічні, ринково-збутові, логістичні, кадрові, організаційно-управлінські, ризик-орієнтовані та цифрові інструменти. Обґрунтовано критерії їх вибору з урахуванням характеру загроз, терміновості реагування, поточного стану підприємства, ресурсної доступності, масштабу діяльності, рівня адаптаційної спроможності, очікуваної результативності, тривалості ефекту, сумісності та можливості контролю. Запропоновано формування збалансованого портфеля інструментів і багаторівневе оцінювання його результативності за результатами застосування окремих інструментів, змінами у функціональних сферах та загальним впливом на стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Ключові слова: адаптивне управління, аграрні підприємства, інструментарій управління, нестабільність, управлінські рішення, портфель інструментів, адаптаційна спроможність, стійкий розвиток.

The relevance of the study is determined by the growing instability of agricultural enterprises, the increasing impact of military, financial, logistical, personnel-related, natural and climatic, and market risks, as well as the need to adjust managerial decisions in a timely manner in response to changes in the external and internal environment. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation, systematization, and further development of the methodological foundations for forming a set of adaptive management tools for the development of agricultural enterprises, as well as to determine the criteria for selecting, combining, and evaluating the effectiveness of managerial instruments in the process of ensuring enterprise resilience, flexibility, and competitiveness. The study applies systemic and functional approaches, together with the methods of generalization, comparison, classification, structural and logical analysis, expert assessment, and integral synthesis of the results. The application of these methods made it possible to define adaptive management tools as a systematically structured set of interrelated methods, means, levers, procedures, and managerial technologies aimed at the timely identification of changes, assessment of their consequences, development of alternative courses of action, selection of appropriate decisions, and their subsequent adjustment. The main groups of adaptive management tools were systematized, including financial, production and technological, market and sales, logistical, personnel, organizational and managerial, risk-oriented, and digital instruments. It was established that the effectiveness of their application depends not on the number of instruments used, but on their conformity with the nature of threats, the urgency of response, the current condition of the enterprise, resource availability, the scale and specialization of activities, the level of adaptive capacity, the expected effect, the duration of the outcome, the compatibility of instruments, and the possibility of monitoring. The expediency of forming a balanced portfolio of managerial instruments was substantiated on the principles of functional complementarity, resource balance, temporal coordination, prioritization of critical areas, and the possibility of prompt adjustment. It was proposed to evaluate effectiveness at three interrelated levels: the outcomes of applying an individual instrument, changes in the relevant functional area, and the overall impact of the formed portfolio on the enterprise's resilience, flexibility, adaptive capacity, and competitiveness.

Key words: adaptive management, agricultural enterprises, management tools, instability, managerial decisions, portfolio of instruments, adaptive capacity, sustainable development.

УДК 005.21:005.334:631.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.24-33>

Соколюк С.Ю.¹

д.е.н., професор,
завідувач кафедри підприємницьких
та соціальних технологій,
Уманський національний університет
Жемердєєв А.О.²
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки»

Sokoliuk Serhii

Uman National University

Zhemerdiev Anton

National Scientific Center

"Institute of agrarian economics"

Постановка проблеми. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах посилення невизначеності, зростання ризиків і частих змін параметрів зовнішнього середовища. Воєнні загрози, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність цін на ресурси й сільськогосподарську продукцію, обмеженість фінансового забезпечення, кадровий дефіцит, природно-кліматичні коливання та трансформація ринків збуту безпосередньо впливають на виробничі результати, фінансову стійкість і перспективи розвитку аграрних підприємств. За

таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на стабільність середовища та використання заздалегідь визначених управлінських рішень, не забезпечують належної швидкості й результативності реагування на зміни.

Необхідність збереження безперервності виробничої діяльності, підтримання платоспроможності, раціонального використання ресурсів і своєчасного коригування стратегічних пріоритетів зумовлює потребу в застосуванні адаптивного управління. Його реалізація передбачає

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0362-7493>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3890-3921>

безперервний моніторинг внутрішніх і зовнішніх змін, діагностування стану підприємства, оцінювання ризиків, формування альтернативних сценаріїв розвитку, вибір відповідних управлінських рішень та їх коригування відповідно до отриманих результатів. Водночас ефективність адаптивного управління значною мірою залежить від наявності систематизованого інструментарію, який забезпечує практичне втілення його принципів і функцій у діяльності аграрних підприємств.

Наявні управлінські інструменти часто застосовуються відокремлено, без належного узгодження з характером загроз, поточним станом підприємства, його ресурсними можливостями, масштабом діяльності та рівнем адаптаційної спроможності. Використання окремих фінансових, виробничих, логістичних, кадрових або цифрових заходів не завжди формує необхідний комплексний результат, оскільки зміни в одній сфері діяльності можуть спричинити додаткові обмеження в інших. Це актуалізує необхідність формування цілісного інструментарію адаптивного управління, що поєднує фінансові, виробничо-технологічні, ринково-збутові, логістичні, кадрові, організаційно-управлінські, ризик-орієнтовані та цифрові інструменти.

Особливого значення набуває обґрунтування диференційованого підходу до вибору та формування портфеля таких інструментів залежно від виду й інтенсивності впливу дестабілізуючих чинників, стратегічних цілей, наявних ресурсів і фактичного рівня розвитку підприємства. Важливим залишається також визначення критеріїв оцінювання результативності застосованих інструментів та їх загального впливу на стійкість, гнучкість, конкурентоспроможність і здатність аграрних підприємств до подальшого розвитку. Отже, теоретичне обґрунтування, систематизація та вдосконалення інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності становлять актуальну наукову і практичну проблему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності 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. Клименко [2] розглянуто аграрне страхування як інструмент зниження ризиків. Ю.О. Нестерчук, В.І. Голубенко [3] досліджують розвиток екологоорієнтованого

виробництва, а Ю.О. Нестерчук, І.М. Синенко [4] – роль цифрових технологій у збереженні та розвитку аграрного сектору. О.Т. Прокопчук, С.Ю. Соколюк [5], Л.В. Смолій, В.О. Смолій, Н.В. Діхтяренко [6] висвітлюють питання агротрейдингу, експорту та ринкового розвитку.

Фінансове забезпечення аграрного сектору в умовах воєнного стану розкрито Д.В. Тітовим, В.В. Олексієнком [7]. Природу криз, ризиків і підходи до антикризового управління досліджують А.Ю. Ткачук, Т.О. Біляк, В.Г. Виговський [8], О.С. Шуміло, Н.О. Савченко [10]. Організаційні та ринкові аспекти розвитку підприємництва висвітлено І. І. Чернегою та ін. [9].

Водночас у наукових працях переважає відокремлений розгляд фінансових, страхових, цифрових, ринкових і антикризових інструментів. Недостатньо опрацьованими залишаються питання їх системного поєднання, критеріїв вибору та оцінювання результативності в межах єдиного інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності, а також визначення підходів до його диференційованого застосування залежно від характеру загроз, поточного стану та ресурсних можливостей підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачено уточнити сутність інструментарію адаптивного управління; систематизувати основні групи фінансових, виробничо-технологічних, ринково-збутових, логістичних, кадрових, організаційно-управлінських, ризик-орієнтованих і цифрових інструментів; обґрунтувати критерії їх вибору, поєднання та оцінювання результативності у процесі забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств в умовах нестабільності потребує не лише своєчасного виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а й наявності дієвих засобів реагування на них. Практична реалізація адаптивного управління здійснюється через відповідний інструментарій, за допомогою якого управлінські цілі, принципи та функції трансформуються у конкретні рішення і заходи [2–3]. Вихідною передумовою формування відповідного інструментарію є уточнення його економічного змісту та функціонального призначення. У науковій літературі поняття «інструментарій управління» здебільшого розглядається як сукупність методів, прийомів, важелів, засобів і процедур, що використовуються суб'єктами управління для досягнення визначених цілей. Проте в контексті адаптивного управління таке трактування потребує розширення, оскільки

відповідний інструментарій повинен забезпечувати не лише реалізацію запланованих дій, а й оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін середовища, характеру ризиків і фактичного стану підприємства.

На нашу думку, *інструментарій адаптивного управління розвитком аграрного підприємства* доцільно визначати як системно впорядковану сукупність взаємопов'язаних методів, засобів, важелів, процедур і технологій управлінського впливу, що застосовуються для своєчасного виявлення змін, оцінювання їх можливих наслідків, формування альтернативних варіантів дій, вибору та реалізації відповідних управлінських рішень, а також їх подальшого коригування з метою забезпечення стійкості, гнучкості й безперервності розвитку підприємства.

Запропоноване визначення акцентує увагу на системному та динамічному характері інструментарію. Його зміст не зводиться до набору окремих заходів, оскільки результативність адаптивного управління визначається узгодженістю інструментів, послідовністю їх використання та відповідністю конкретній управлінській ситуації. Один і той самий інструмент може мати різну результативність залежно від масштабу підприємства, його спеціалізації, фінансового стану, ресурсного забезпечення, рівня ризиків і глибини змін зовнішнього середовища.

Відповідно, інструментарій адаптивного управління виконує діагностичну, превентивну, регуляторну, координаційну та коригувальну функції [5; 8]. Його застосування має забезпечувати перехід від пасивного реагування на наслідки дестабілізуючих чинників до завчасного виявлення загроз, підготовки альтернативних сценаріїв і формування обґрунтованого портфеля управлінських рішень. Саме така логіка створює основу для подальшої систематизації основних груп інструментів адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Подальше дослідження передбачає систематизацію інструментів адаптивного управління за їх функціональним призначенням. Необхідність такої систематизації зумовлена комплексним впливом нестабільності на фінансову, виробничу, збутову, логістичну, кадрову та управлінську сфери діяльності підприємства. Тому адаптивне управління має ґрунтуватися не на використанні окремих заходів, а на формуванні узгодженого портфеля інструментів відповідно до характеру загроз, ресурсних можливостей і поточного стану підприємства.

За функціональним призначенням доцільно виокремити фінансові, виробничо-технологічні, ринково-збутові, логістичні, кадрові, організаційно-управлінські, ризик-орієнтовані та цифрові інструменти. Їх зміст і спрямованість наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні групи інструментів
адаптивного управління розвитком аграрних підприємств**

Група інструментів	Основні інструменти	Адаптаційне призначення
Фінансові	Сценарне бюджетування, управління грошовими потоками, резервування коштів, реструктуризація зобов'язань, диверсифікація джерел фінансування	Підтримання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості
Виробничо-технологічні	Коригування виробничої програми, диверсифікація продукції, ресурсозберігаючі технології, модернізація техніки, оперативне переplanування виробництва	Зниження виробничих втрат, підвищення продуктивності та гнучкості
Ринково-збутові	Диверсифікація ринків і каналів збуту, прямі продажі, довгострокові контракти, електронні торговельні майданчики, коригування асортиментної політики	Зменшення залежності від окремих покупців і стабілізація доходів
Логістичні	Диверсифікація постачальників і маршрутів, формування страхових запасів, оптимізація складування, альтернативні способи транспортування	Забезпечення безперервності постачання та реалізації продукції
Кадрові	Навчання персоналу, розвиток цифрових компетентностей, кадровий резерв, багатофункціональна підготовка, гнучкі форми зайнятості	Підвищення здатності персоналу виконувати нові функції та адаптуватися до змін
Організаційно-управлінські	Децентралізація повноважень, сценарне планування, антикризові групи, регламентація процедур реагування, система ключових показників	Прискорення прийняття рішень і координація дій підрозділів
Ризик-орієнтовані	Реєстр і карта ризиків, ранжування загроз, страхування, резервування ресурсів, плани безперервності діяльності	Попередження загроз і мінімізація можливих втрат
Цифрові	ERP- і CRM-системи, GPS-моніторинг, точне землеробство, електронний документообіг, аналітичні панелі, хмарні сервіси	Підвищення оперативності інформації, прогнозування та обґрунтованості рішень

Джерело: сформовано авторами

Наведена систематизація свідчить, що кожна група інструментів впливає на окрему функціональну сферу, однак їх застосування має взаємопов'язаний характер. Фінансові рішення повинні узгоджуватися з виробничими потребами, виробничі зміни – з ринковими й логістичними можливостями, а кадрові та цифрові інструменти мають забезпечувати реалізацію організаційно-управлінських перетворень. Тому результативність адаптивного управління визначається не кількістю використаних інструментів, а обґрунтованістю їх поєднання в єдиний портфель управлінських рішень.

Обґрунтування критеріїв вибору, поєднання та оцінювання результативності інструментів адаптивного управління є важливою складовою забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств. Практична цінність інструментарію визначається не кількістю доступних управлінських засобів, а їх відповідністю конкретній ситуації, узгодженістю між собою та здатністю забезпечувати необхідні зміни у встановлені строки. Застосування універсального набору інструментів без урахування особливостей підприємства може призвести до нерационального використання ресурсів, дублювання управлінських дій або виникнення додаткових диспропорцій.

Вибір інструментів адаптивного управління доцільно здійснювати на основі сукупності критеріїв, які характеризують зовнішні умови, внутрішній

стан підприємства, доступність ресурсів та очікувані результати управлінського впливу. Основні критерії наведено в табл. 2.

Відбір інструментів має відбуватися послідовно: від ідентифікації проблеми та визначення цілей реагування до зіставлення можливих управлінських альтернатив за наведеними критеріями. На першому етапі встановлюються характер і масштаб змін, сфера їх впливу та рівень загрози для розвитку підприємства [9–10]. На другому етапі оцінюються внутрішні можливості підприємства, зокрема його фінансовий стан, ресурсне забезпечення, кадрова готовність та організаційна спроможність. На третьому етапі здійснюється вибір інструментів, які забезпечують найбільш прийнятне співвідношення між очікуваним результатом, необхідними ресурсами, строками реалізації та рівнем ризику.

Окремі інструменти адаптивного управління не повинні застосовуватися ізольовано. Доцільним є формування портфеля інструментів, тобто цілеспрямованого поєднання взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на розв'язання конкретної проблеми або досягнення визначеної цілі розвитку. Формування такого портфеля має ґрунтуватися на принципах функціональної взаємодоповнюваності, ресурсної збалансованості, часової узгодженості, відсутності внутрішніх суперечностей, пріоритетності критичних напрямів і можливості оперативного коригування.

Таблиця 2

**Критерії вибору інструментів
адаптивного управління розвитком аграрних підприємств**

Критерій	Зміст критерію	Значення для вибору інструментів
Відповідність характеру загрози	вид, джерело, масштаб та інтенсивність дестабілізуючого впливу	забезпечує спрямованість інструменту на конкретну проблему
Терміновість реагування	швидкість розвитку загрози та допустимий час прийняття рішення	визначає доцільність оперативних, тактичних або стратегічних заходів
Поточний стан підприємства	фінансова стійкість, виробничі результати, забезпеченість ресурсами, ринкові позиції	дає змогу врахувати реальні можливості підприємства
Ресурсна доступність	наявність фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних і часових ресурсів	запобігає вибору інструментів, реалізація яких перевищує спроможність підприємства
Масштаб і спеціалізація	розмір підприємства, вид діяльності, структура виробництва, рівень диверсифікації	забезпечує диференційованість управлінських рішень
Рівень адаптаційної спроможності	здатність підприємства виявляти зміни, приймати та реалізовувати коригувальні рішення	визначає складність і глибину можливих управлінських перетворень
Очікувана результативність	прогнозований економічний, виробничий, ринковий, соціальний або ризиковий ефект	дає змогу зіставити очікувані результати з витратами
Тривалість ефекту	коротко-, середньо- або довгостроковий характер результату	забезпечує відповідність інструментів стратегічним цілям розвитку
Сумісність інструментів	можливість узгодженого застосування з іншими управлінськими заходами	запобігає суперечностям і дублюванню дій
Можливість контролю	наявність вимірюваних показників та інформації для моніторингу	забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень

Джерело: сформовано авторами

Наприклад, у разі порушення постачання виробничих ресурсів застосування лише логістичних інструментів може бути недостатнім. Диверсифікацію постачальників доцільно поєднувати зі створенням страхових запасів, переглядом платіжного календаря, коригуванням виробничої програми та цифровим моніторингом поставок. У разі скорочення попиту ринково-збутові інструменти мають доповнюватися фінансовим плануванням, зміною асортименту, оптимізацією витрат і розвитком цифрових каналів продажу. Отже, склад портфеля визначається характером проблеми та взаємозалежністю функціональних сфер підприємства.

Оцінювання результативності застосованих інструментів доцільно здійснювати на трьох взаємопов'язаних рівнях:

1. *Результативність окремого інструменту* – визначення ступеня виконання поставленого завдання, дотримання строків і відповідності фактичних витрат запланованим.

2. *Зміни у відповідній функціональній сфері* – оцінювання динаміки фінансових, виробничих, ресурсних, логістичних, кадрових, ринкових або ризикових показників.

3. *Загальний вплив портфеля інструментів* – визначення його внеску в підвищення стійкості, гнучкості, адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Для оцінювання результативності доцільно використовувати систему показників, що охоплює фінансово-економічний, виробничий, ресурсний, витратний, ринково-збутовий, логістичний, кадровий, організаційно-управлінський, ризиковий та адаптаційний напрями. Показники мають визначатися до початку застосування інструментів і після завершення відповідного періоду, що дає змогу встановити масштаби отриманих змін.

Відносну зміну окремого показника можна визначити за формулою:

$$\Delta P_i = \frac{P_{i1} - P_{i0}}{P_{i0}} * 100\% \quad (1)$$

де P_{i0} – значення показника до застосування інструменту;

P_{i1} – значення показника після його застосування.

Ступінь досягнення запланованого результату доцільно оцінювати за допомогою індексу виконання:

$$I_i = \frac{P_{i\phi}}{P_{in}} \quad (2)$$

де $P_{i\phi}$ – фактичне значення показника;

P_{in} – його планове або цільове значення.

Для узагальнення результатів застосування портфеля інструментів може бути використаний інтегральний індекс:

$$I_{порт} = \sum_{i=1}^n w_i I_i \quad (3)$$

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (4)$$

де $I_{порт}$ – інтегральний індекс результативності портфеля інструментів;

I_i – індекс досягнення результату за окремим показником;

w_i – ваговий коефіцієнт показника;

n – кількість показників;

Вагові коефіцієнти доцільно визначати експертним методом з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства та критичності відповідної сфери діяльності. При цьому оцінювання має враховувати не лише ступінь зміни цільових показників, а й вартість застосування інструментів, швидкість отримання результату, тривалість ефекту та можливі побічні наслідки.

Отже, науково обґрунтований вибір, взаємоузгоджене поєднання та багаторівневе оцінювання результативності інструментів формують основу їх цілеспрямованого застосування. Запропонований підхід дає змогу перейти від ситуативного використання окремих заходів до формування збалансованого портфеля управлінських рішень, зорієнтованого на своєчасне реагування на нестабільність, підтримання функціональної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку аграрних підприємств.

Висновки. У результаті проведеного дослідження уточнено сутність інструментарію адаптивного управління розвитком аграрних підприємств як системно впорядкованої сукупності взаємопов'язаних методів, засобів, важелів, процедур і технологій управлінського впливу, спрямованих на своєчасне виявлення змін, оцінювання їх наслідків, формування альтернативних рішень та подальше коригування управлінських дій. Такий підхід дає змогу розглядати інструментарій не як набір відокремлених заходів, а як цілісну систему реагування на нестабільність, що поєднує діагностичну, превентивну, регульовальну, координаційну та коригувальну функції.

Систематизація інструментів за функціональним призначенням дала змогу виокремити фінансові, виробничо-технологічні, ринково-збутові, логістичні, кадрові, організаційно-управлінські, ризик-орієнтовані та цифрові групи. Встановлено, що їх результативність визначається не кількістю використаних інструментів, а ступенем їх відповідності характеру загроз, поточному стану підприємства, його ресурсним можливостям, масштабу, спеціалізації та рівню адаптаційної спроможності. Саме тому пріоритетним є не механічне накопичення управлінських заходів, а формування збалансованого портфеля інструментів, у якому окремі рішення взаємодоповнюють одне одного та не створюють додаткових

суперечностей між функціональними сферами підприємства.

Обґрунтовано, що вибір інструментів доцільно здійснювати за критеріями відповідності характеру загрози, терміновості реагування, ресурсної доступності, очікуваної результативності, тривалості ефекту, сумісності та можливості контролю. Запропонований багаторівневий підхід до оцінювання результативності охоплює оцінку окремого інструменту, змін у відповідній функціональній сфері та загального впливу сформованого портфеля на стійкість, гнучкість, адаптаційну спроможність і конкурентоспроможність аграрного підприємства. Це створює методичну основу для переходу від ситуативного реагування до системно керованої адаптації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованого підходу на вибірці аграрних підприємств, визначенням вагових коефіцієнтів для окремих груп показників, розробленням типових портфелів інструментів для різних сценаріїв нестабільності та формуванням цифрової системи підтримки рішень щодо їх вибору й коригування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

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: [https://doi.org/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*. 2023. Вип. 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. DOI: <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. С. 542–549. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549>.
5. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агро-трейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 107. Частина 2. С. 216–227. DOI: <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 універси-*

тету садівництва. 2025. Вип. 106, ч. 2. С. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196>.

7. 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: <https://doi.org/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-Zhemerdiev-672-679.pdf/

8. 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>.

9. 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).

10. 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).

11. 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. DOI: <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. (2024). Otsinka rynku silskohospodarskoho strakhuvannia v Ukraini [Assessment of the agricultural insurance market in Ukraine]. *Uspekhy i dosiahnennia u nautsi: zhurnal*, vol. 8(8), pp. 671–685. DOI: [https://doi.org/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. (2023). Tendentsii rozvytku ahrarnoho strakhuvannia v Ukraini [Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnogo universytetu sadyvnytstva*, no. 103, Part 2: Economic Sciences, pp. 140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>.
3. Nesterchuk, Y.O., & Golubenko, V.I. (2024). Rozvytok ekolohoorientovanoho vyrobnytstva pidpryemstv ahrarnoho sektoru [The development of environmentally oriented production at enterprises in the agricultural sector]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 195, pp. 177–181. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.177-181>.
4. Nesterchuk, Yu. O., & Sinenko, I. M. (2025). Tsyfrovі tekhnolohii yak faktor zberezhenia ta rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Digital technologies as a factor in the preservation

and development of Ukraine's agricultural sector under martial law]. *Zb. nauk. prats Umanskoho nats. un-tu sadivnytstva*, no. 106, Part 2, pp. 542–549. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549>.

5. Prokopchuk, O. T., & Sokolyuk, S. Y. (2025). Rol ahrotreidynhu u formuvanni suchasnoi modeli torhovelnoi diialnosti Ukrainy [The role of agro-trading in shaping the modern model of Ukraine's trade activities]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 107, Part 2, pp. 216–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227>.

6. Smoliy, L. V., Smoliy, V. O., and Dikhtyarenko, N. V. (2025). Tekhnolohichna spetsializatsiia ahroprodovolchoho eksportu Ukrainy ta yii vplyv na ekonomichni rozvytok [Technological specialization of Ukraine's agri-food exports and its impact on economic development]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnogo universytetu sadivnytstva*, no. 106, Part 2, pp. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196>.

7. Sokoliuk, S. Yu., & Zhemerdieiev, A. O. (2026). Investytsiyni potentsial ahrarykh pidpriemstv v umovakh upravlinnia tsyfrovou transformatsiieiu ekonomichnoho rozvytku [Investment potential of agricultural enterprises under the management of the digital transformation of economic development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 3(297), pp. 672–679. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679>. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-679.pdf

8. Titov, D. V., & Oleksienko, V. V. (2024). Finansove zabezpechennia ahrarynogo sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial support for Ukraine's agricultural sector under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.

9. Tkachuk, A. Yu., Bilyak, T. O., and Vyhovskyi, V. G. (2023). Rozuminnia pryrody kryz ta ryzykiv u protsesi zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Understanding the nature of crises and risks in ensuring effective enterprise management]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 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).

10. Cherneha I.I., Zharun O.V., Sokolyuk S.Yu., Blenda N.O., Panakhno R.V., Maidanuk R.P. (2025). Torhovelnyi biznes ta shliakhy udoskonalennia diialnosti maloho pidpriemnytstva yak diievoho faktoru sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva [The retail business and ways to improve the activities of small businesses as an effective factor in the socio-economic development of society]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii: zhurnal*, vol. 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).

11. Shumilo, O. S., & Savchenko, N. O. (2021). Analiz naukovykh pidkhodiv do vyznachennia suti poniat kryzy ta antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of scientific approaches to defining the essence of the concepts of crisis and anti-crisis management of an enterprise]. *Business Inform.* vol. 4, pp. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

Дата надходження статті: 27.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 13.08.2026

Дата публікації статті: 18.08.2026