

DOI 10.32782/2786-8559/2025-11-23

УДК 658.5:33.012.23

Поляк Катерина Юрїївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7489-3863>

Савченко Ольга Ростиславівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5596-2915>

Дем'янюк Олександр Олександрович

здобувач ОС «доктора філософії»,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7731-0401>

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ
СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ДО РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ**

У статті досліджується сутність і практичні можливості використання інтегрованого стратегічного фінансового менеджменту як системи стратегічної адаптації підприємств до динамічних ринкових умов на прикладі агропромислового комплексу України. В умовах турбулентності ринку, коливання валютних курсів, інфляційних процесів, сезонності виробництва та підвищених ризиків ефективне функціонування підприємств потребує поєднання стратегічного планування, фінансового управління, ризик-менеджменту, корпоративного управління та інформаційно-аналітичної підтримки в єдину системну модель. Такий підхід забезпечує точність фінансових прогнозів, оперативність ухвалення управлінських рішень, оптимізацію ресурсів, контроль ризиків і підтримку довгострокової фінансової стійкості. Практична реалізація моделі передбачає використання цифрових платформ, ERP- і CRM-систем, аналітики Big Data, інноваційних і навчальних програм, що дозволяє трансформувати фінансову структуру підприємства з реактивної в проактивну, орієнтовану на випереджальне управління ризиками. Інтеграція фінансових та управлінських інструментів сприяє узгодженню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності аграрних підприємств, створює умови для ефективного залучення ресурсів, забезпечує синергію фінансового, стратегічного та корпоративного управління і сприяє сталому розвитку в умовах невизначеності ринкового середовища. Практичне значення дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до стратегічного управління фінансами АПК, який може бути застосований для підвищення прозорості діяльності, ефективності використання ресурсів, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств, а також для оптимізації ризиків і забезпечення довгострокової стабільності.

Ключові слова: інтеграція інструментів, фінанси підприємств, стратегічна адаптація, агропромисловий комплекс України, ринкові виклики, конкурентоспроможність.

Kateryna Poliak, Olga Savchenko, Oleksandr Demianiuk

Rivne State Humanitarian University

**MANAGEMENT AND FINANCE OF ENTERPRISES AS TOOLS
FOR STRATEGIC ADAPTATION TO MARKET CHALLENGES**

The article investigates the essence and practical possibilities of using integrated strategic financial management as a system of strategic adaptation of enterprises to dynamic market conditions, using the example of the agro-industrial complex of Ukraine. In conditions of market turbulence, currency fluctuations, inflationary processes, production seasonality, and increased risks, the effective functioning of enterprises requires the combination of strategic planning, financial management, risk management, corporate governance, and infor-



mation-analytical support into a single systemic model. This approach ensures the accuracy of financial forecasts, the promptness of managerial decision-making, resource optimization, risk control, and the maintenance of long-term financial stability. The practical implementation of the model involves the use of digital platforms, ERP and CRM systems, Big Data analytics, and innovative and training programs, which allows transforming the financial structure of the enterprise from reactive to proactive, focused on anticipatory risk management. The integration of financial and managerial tools promotes the alignment of strategic goals, enhances the competitiveness and adaptability of agricultural enterprises, creates conditions for efficient resource mobilization, ensures synergy between financial, strategic, and corporate governance, and contributes to sustainable development under uncertain market conditions. The practical significance of the study lies in forming a comprehensive approach to strategic financial management in the agro-industrial complex, which can be applied to increase operational transparency, resource efficiency, financial stability, and enterprise competitiveness, as well as to optimize risks and ensure long-term stability.

Keywords: integration of tools, enterprise finance, strategic adaptation, agro-industrial complex of Ukraine, market challenges, competitiveness.

Вступ. У сучасних умовах високої динамічності та турбулентності ринкового середовища підприємства функціонують під постійним впливом макроекономічних, технологічних, фінансових і геополітичних чинників. Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, нестабільність попиту, посилення конкурентної боротьби, цифровізація бізнес-процесів і зростання ризиків істотно ускладнюють процес управління та вимагають від підприємств здатності до швидкої й обґрунтованої адаптації.

За таких умов особливої ваги набуває роль менеджменту та фінансів підприємства як ключових інструментів формування стратегічної стійкості й конкурентоспроможності. Проте на практиці управлінські та фінансові рішення часто застосовуються фрагментарно, без належної інтеграції в єдину стратегічну систему, що знижує ефективність реагування на ринкові виклики та підвищує ризик фінансової нестабільності.

Актуальність проблеми посилюється для підприємств агропромислового комплексу України, які функціонують у специфічних умовах сезонності виробництва, залежності від природно кліматичних факторів, логістичних обмежень та державного регулювання. У таких умовах саме узгоджене використання інструментів менеджменту й фінансів здатне забезпечити стратегічну адаптацію, збереження економічної рівноваги та довгостроковий розвиток.

Матеріали та методи. Проблематика стратегічної адаптації підприємств активно досліджується у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які розглядають її з позицій стратегічного менеджменту, фінансової стійкості, інноваційного розвитку та організаційних змін.

Серед українських учених О. Гребешков [9] трактує стратегічну адаптацію підприємства як безперервний процес узгодження бізнес стратегії з динамічними змінами зовнішнього середовища, акцентуючи увагу на необхідності стратегічної гнучкості управлінських рішень. Т. Олійник [12] досліджує управління інвестиційно інноваційним

забезпеченням адаптивних стратегій розвитку підприємств у контексті цифрової трансформації, підкреслюючи роль інновацій та цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності. М. Галькевич, Т. Гуренко та А. Андрійчук [8] зосереджують увагу на оптимізації фінансового управління й організації обліку підприємств в умовах цифровізації бізнес процесів, розглядаючи фінанси як ключовий інструмент підвищення ефективності управління. О. Ольшанський, С. Маслош та І. Касаткіна [13] розробили методологічні підходи до адаптації управлінських рішень агропромислових підприємств у кризових умовах, з урахуванням галузевої специфіки та підвищених ризиків. Значний внесок у дослідження проблем адаптивного управління фінансовою стійкістю підприємств зроблено О. Ареф'євою [6] та представниками її наукової школи.

Зарубіжні наукові концепції стратегічної адаптації сформовані у працях І. Ансоффа, М. Портера, Дж. Коттера та І. Адизеса [5; 14], які досліджують адаптивність організацій до змін ринкового середовища, стратегічні трансформації та управління розвитком у довгостроковій перспективі. Крім того, Т. Hutzschenreuter [3] аналізує процеси стратегічних змін в умовах інтернаціоналізації бізнесу та посилення глобальної конкуренції. М. Hitt, R. Ireland, D. Sirmon [2] розвиває концепцію strategic entrepreneurship як поєднання стратегічного управління та підприємницьких компетенцій у забезпеченні адаптивності підприємств. J. Aragón Correa [1], D. Levinthal [4] досліджують організаційне навчання, динамічні можливості та взаємозв'язок інновацій, корпоративного управління і сталого розвитку як основу адаптаційних стратегій.

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо опрацьованими залишаються питання формування інтегрованих підходів до поєднання менеджменту та фінансів підприємств у межах єдиної системи стратегічної адаптації. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми інтеграції фінансового планування,

ризик менеджменту, корпоративного управління та цифрової аналітики в умовах галузевої специфіки АПК і підвищеної невизначеності ринкового середовища.

Метою статті є дослідження сутності, взаємозв'язку та практичних можливостей використання управлінських і фінансових інструментів як єдиної системи стратегічної адаптації підприємств до ринкових викликів на прикладі агропромислового комплексу України.

Результати. Стратегічна адаптація підприємства в сучасних умовах розглядається не як разова управлінська реакція на зовнішні збурення, а як безперервний, системний процес трансформації стратегічних орієнтирів, управлінських рішень і фінансових механізмів відповідно до динаміки ринкового середовища. У науковій літературі адаптація трактується як ключова характеристика життєздатності підприємства, що забезпечує збереження конкурентоспроможності, ефективності та фінансової стійкості в умовах невизначеності [5; 9; 14]. З позицій системного підходу стратегічна адаптація охоплює своєчасне виявлення ринкових загроз і можливостей, структурну та процесну перебудову бізнес-моделі, оновлення управлінських і фінансових стратегій, а також впровадження сучасних інструментів аналітики та контролю.

Ключову роль у формуванні адаптаційної здатності підприємства відіграє менеджмент, який визначає логіку стратегічного розвитку, механізми прийняття рішень і характер організаційних змін. Стратегічне планування в умовах сьогодення трансформується від жорстко фіксованих довгострокових планів до сценарного управління, що передбачає формування альтернативних стратегій залежно від можливих змін зовнішніх факторів [9]. При цьому, важливою складовою цього процесу є система ключових показників ефективності (КПІ), яка забезпечує кількісну оцінку досягнення стратегічних цілей і дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення.

Управління організаційними змінами виступає другим критично важливим елементом адаптації. Реінжиніринг бізнес-процесів, цифровізація управління, оптимізація організаційних структур та розвиток людського капіталу формують внутрішню гнучкість підприємства й підвищують його спроможність до швидкої трансформації [12]. Особливого значення набуває корпоративне управління, яке забезпечує прозорість, підзвітність і баланс інтересів стейкхолдерів, знижуючи агентські та інформаційні ризики у періоди стратегічної невизначеності [6].

Фінанси підприємства виступають матеріальною та інструментальною основою стратегічної адаптації, оскільки саме через фінансові механізми стратегічні наміри трансформуються у практичні управлінські дії. Адаптивна модель фінансового управління

передбачає гнучке бюджетування, орієнтоване на оперативний перерозподіл ресурсів відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Зокрема, управління ліквідністю та грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства й знижує ризик втрати платоспроможності в умовах нестабільності [8]. Водночас фінансовий ризик-менеджмент дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, а й використовувати ризики як джерело формування конкурентних переваг шляхом їх диверсифікації та стратегічного балансування [13]. В свою чергу, інвестиційна діяльність забезпечує довгостроковий вимір адаптації через модернізацію виробництва, цифровізацію та розширення ринків збуту.

Отже, синергія управлінських і фінансових інструментів реалізується в межах пропонованої концепції інтегрованого стратегічного фінансового менеджменту, яка на відміну від фрагментарних підходів передбачає поєднання стратегічного планування, фінансового управління, ризик-менеджменту, корпоративного управління та інформаційно-аналітичної підтримки в єдину системну модель стратегічної адаптації підприємства (табл. 1).

Використання цифрових аналітичних систем у межах інтегрованого стратегічного фінансового менеджменту забезпечує підвищення точності фінансового прогнозування, адаптивності бюджетування та оперативності прийняття управлінських рішень, що, своєю чергою, сприяє гнучкому реагуванню підприємств на коливання кон'юнктури ринку. Це дозволяє трансформувати фінансову структуру підприємства з реактивної в проактивну, орієнтовану на випереджальне управління ризиками та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Загалом інтегрований підхід сприяє формуванню цілісної фінансової політики, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і створенню передумов для їх сталого розвитку.

Практична реалізація запропонованого підходу можлива в різних секторах економіки, зокрема:

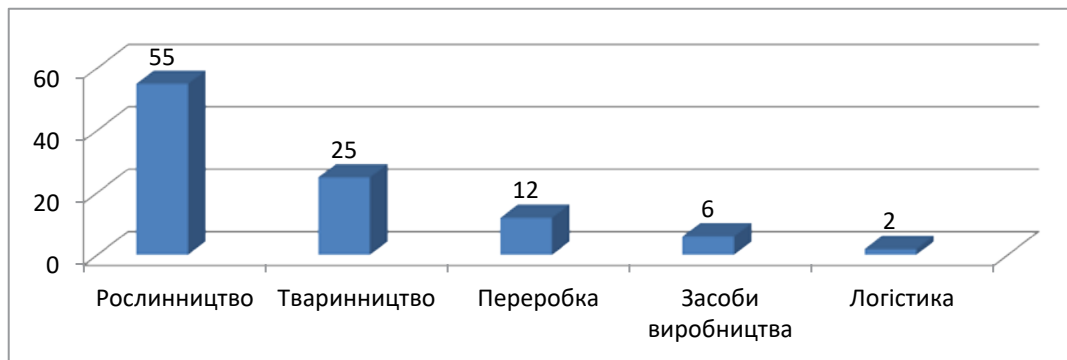
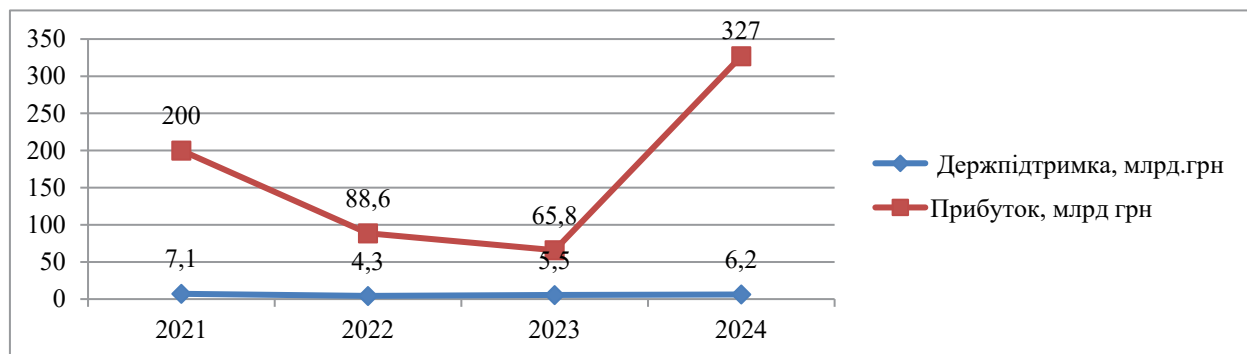
1. Промислові підприємства – застосування інтегрованого стратегічного фінансового менеджменту для поєднання стратегічного управління витратами, інвестиційного портфеля та фінансового ризик-менеджменту в умовах інфляційної нестабільності та коливань попиту.

2. Сільське господарство та агробізнес – формування системи управління за принципом «єдиного фінансового центру» з використанням цифрових платформ для інтеграції виробничих, логістичних і фінансових процесів, що забезпечує підвищення прозорості, керованості та адаптивності аграрних підприємств.

Галузева специфіка агропромислового комплексу України зумовлює особливу актуальність практичної апробації інтегрованого підходу до стратегічної адаптації. Узагальнемо деякі показники галузі рис. 1–2 [10; 11].

Таблиця 1 – Концептуальна модель інтегрованої стратегічної адаптації підприємств

Елементи	Функції	Результат на виході
Менеджмент підприємства		
1.1. Стратегічне планування	Місія, бачення, стратегічні цілі, KPI, сценарії розвитку	Узгоджені стратегічні рішення, оперативна корекція дій
1.2. Управління організаційними змінами	Реінжиніринг процесів, цифровізація, оптимізація структури, розвиток персоналу	Підвищена гнучкість, адаптація до ринкових змін
1.3. Корпоративне управління	Прозорість, контроль, етика, відповідальність	Довіра інвесторів, стабільність управлінських рішень
Фінансові інструменти адаптації		
2.1. Бюджетування та управління ресурсами	Планування витрат і доходів, контроль за ресурсами	Ефективне використання фінансових ресурсів
2.2. Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових і операційних ризиків	Зменшення втрат, підвищення фінансової стійкості
2.3. Ліквідність та структура капіталу	Управління грошовими потоками, оптимальна структура капіталу	Підтримка фінансової стабільності та адаптивності
2.4. Інвестиційна діяльність	Інновації, модернізація, цифровізація, розширення ринків	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності
Інформаційно-аналітична підтримка		
3.1. ERP-системи	Інтеграція управлінських і фінансових процесів	Своєчасне і обґрунтоване прийняття рішень
3.2. Аналітика та Big Data	Прогнозування ринкових тенденцій, data-driven management	Мінімізація інформаційних ризиків, підвищення точності планування
Результати інтеграції		
–	Синергія менеджменту, фінансів та цифрової аналітики	Узгоджені стратегічні рішення, довгострокова фінансова стійкість, конкурентоспроможність, адаптивність до ринку

**Рисунок 1 – Структура АПК України у 2025 році (частка за видами діяльності, %)****Рисунок 2 – Динаміка державної підтримки та прибутковості аграрних підприємств України за 2021–2024 роки**

Джерело: сформовано згідно даних [10; 11]

Аналіз структури агропромислового комплексу України у 2025 році та динаміки державної підтримки й прибутковості аграрних підприємств у 2021–2024 рр. свідчить про стійке домінування рослинництва, яке формує понад половину валової структури АПК, а також про збереження дисбалансів між первинним виробництвом і секторами з вищою доданою вартістю. Водночас поступове зростання ролі переробки та стабілізація тваринництва вказують на наявність структурних зрушень у напрямі підвищення економічної ефективності галузі.

Динаміка фінансових показників аграрних підприємств демонструє високу чутливість галузі до зовнішніх та внутрішніх ризиків, що проявилось у скороченні прибутковості у 2022–2023 рр., а також суттєве відновлення у 2024 році на тлі зростання обсягів державної фінансової підтримки.

Виявлений позитивний взаємозв'язок між масштабами бюджетного фінансування, інвестиційною активністю та фінансовими результатами підприємств підтверджує доцільність впровадження інтегрованого стратегічного фінансового менеджменту як інструменту ефективного залучення й цільового використання ресурсів, управління ризиками та забезпечення довгострокової фінансової стійкості аграрного бізнесу в умовах ринкової нестабільності.

Зосередження уваги на ролі менеджменту в агропромисловому комплексі України обумовлене тим, що саме ефективне управління забезпечує якісні прогнози, своєчасне прийняття стратегічних рішень та оптимізацію ресурсів у відповідності до поточних і прогнозованих змін ринку (табл. 2).

Практика провідних агропідприємств показує, що комплексний підхід до управління, який

Таблиця 2 – Системно-функціональна матриця управління для підприємств АПК

Основні функції	Координатори	KPI	Інструменти
1	2	3	4
Стратегічний блок			
Формування стратегії та місії підприємства; розробка сценаріїв розвитку; планування довгострокових цілей; оцінка позиціонування, ризиків та можливостей; розвиток збутової та комунікативної політики	Директор, керівники підрозділів	Виконання стратегічних цілей; реалізація сценаріїв; адаптація до ринку; рівень задоволеності пайовиків та партнерів	Balanced Scorecard, SWOT-аналіз, сценарне планування, стратегічні карти
Процесний блок			
Планування та управління виробництвом (агротехнологічні процеси); контроль за дотриманням агротехнічних стандартів; управління складськими запасами та постачанням; ведення обліку виробничих операцій; логістика	Головний агроном, завідувач складу, менеджер із логістики	Продуктивність виробництва; своєчасність постачання; якість продукції; рівень втрат	ERP, CRM, цифрові платформи управління, системи агромоніторингу
Фінансовий блок			
Бюджетування; управління ресурсами; контроль витрат; оцінка інвестиційних проектів; фінансове планування виробництва	Головний бухгалтер, фінансовий директор	Доходи, витрати, прибутковість, ROI; оптимізація витрат; фінансова стійкість	Фінансові моделі, ERP, аналітика, план-факт аналіз
Блок ризик-менеджменту			
Ідентифікація та оцінка ризиків; прогнозування впливу зовнішніх факторів (погодні, ринкові, правові); контроль за виконанням агротехнічних вимог; страхування ризиків	Директор, менеджер із ризиків, агроном	Зниження втрат; стабільність операцій; відповідність стандартам	Аналітичні системи, прогнозування, стрес-тестування, системи раннього попередження
Цифровий блок			
Автоматизація процесів; аналітика даних; управління інформаційною політикою; контроль за точністю прогнозів; цифровий облік земельних ділянок	ІТ-відділ, ERP-адміністратори	Швидкість прийняття рішень; точність прогнозів; зниження помилок у обліку	ERP, CRM, Big Data, IoT, геоінформаційні системи (GIS)
Інноваційний блок			
Впровадження нових агротехнологій та методів; модернізація виробництва; R&D; навчальні програми для персоналу	Директор, інженер-землепорядник, агроном, HR	Нові технології та продукти; конкурентні переваги; підвищення ефективності виробництва	Інноваційні платформи, R&D, навчальні програми, агротехнологічні стартапи

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Персональний / HR блок			
Управління персоналом; навчання та розвиток компетенцій; мотивація та оцінка ефективності роботи; кадрове планування	HR, керівники підрозділів	Плинність кадрів; ефективність роботи; рівень залученості персоналу	HR-системи, KPI персоналу, навчальні платформи
Юридичний блок			
Юридичний супровід; укладення договорів; робота з пайовиками; дотримання законодавства та регламентів	Юрист, директор	Відсутність порушень; успішне укладення угод; мінімізація правових ризиків	Юридичні бази даних, системи документообігу
Збутовий / маркетинговий блок			
Розвиток ринків збуту; управління продажами та маркетинговою політикою; комунікація з клієнтами та партнерами	Директор, менеджер з продажу	Обсяги продажів; задоволеність клієнтів; частка ринку	CRM, маркетингові платформи, аналітика продажів

поєднує стратегічне планування, фінансове управління, процесний контроль та цифрову аналітику, дозволяє досягати вищої ефективності діяльності підприємства. Інтеграція менеджменту та фінансів через цифрові системи та сценарне планування забезпечує точність прогнозів, оптимізацію ресурсів, контроль ризиків і підтримку довгострокової стійкості бізнесу.

Системно-функціональна матриця управління, розроблена з урахуванням специфіки агропромислового комплексу, відображає ключові блоки управлінської діяльності: стратегічний, процесний, фінансовий, ризиковий, цифровий, інноваційний,

персональний, юридичний та збутовий. Кожен блок включає конкретні функції, відповідальних, KPI та інструменти, що дозволяє реалізувати інтегрований стратегічний фінансовий менеджмент.

Таким чином, управлінські інструменти стратегічної адаптації в аграрному секторі виступають не лише механізмом контролю і координації, а й основою для досягнення синергії між стратегічним плануванням, фінансами, ризик-менеджментом та корпоративним управлінням. Це забезпечує комплексне управління підприємством, спрямоване на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості агробізнесу.

Література:

1. Aragón-Correa J. A., Sharma S. A Contingent. Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28 (1). P. 71–88.
2. Hitt M. A., Ireland R. D., Sirmon D. G. Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*. 2011. Vol. 25(2). P. 57–75.
3. Hutzschenreuter T. Strategy and Organization in International Business. Cambridge : Cambridge University Press, 2017. 410 p.
4. Levinthal D. A. Organizational Adaptation and Environmental Selection. *Organization Science*. 1991. Vol. 2 (1). P. 140–147.
5. Адизес І. Управління життєвим циклом корпорації. Київ : КМ-Букс, 2020. 432 с.
6. Ареф'єва О. В. Фінансова стійкість підприємства: адаптивне управління в умовах невизначеності : монографія. Київ : НАУ, 2020. 312 с.
7. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. № 40. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687> (дата звернення: 12.06.2025).
8. Галькевич М. С., Гуренко Т. О., Андрійчук А. М. Фінансове управління та організація обліку підприємств в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 42–53.
9. Гребешков О. М. Стратегічна адаптація підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 4. С. 15–22.
10. Державна служба статистики України. Офіційна статистика соціально-економічного розвитку України за 2024–2025 рр.
11. Дохід аграрного бізнесу у 2024 році у 2,6 разів перевищив показник 2023-го: LATIFUNDIST.COM – головний сайт про агробізнес. 2025. URL: <https://surli.cc/ehoge1> (дата звернення: 12.06.2025).
12. Олійник Т. І. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням адаптивних стратегій розвитку підприємств у контексті цифрової трансформації. *Вісник Університету «КРОК»*. 2022. № 3. С. 87–94.
13. Ольшанський О. В., Маслош С. В., Касаткіна І. О. Адаптація управлінських рішень агропромислових підприємств у кризових умовах. *Агросвіт*. 2022. № 11. С. 25–31.
14. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 390 с.

15. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.
16. Юрчук Н. П., Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8908> (дата звернення: 12.06.2025).

References:

1. Aragón-Correa J. A., Sharma S. A Contingent (2003). Umovnyy resursnyy pohlyad na proaktyvnu korporativnu ekolohichnu stratehiyu [Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy]. *Ohlyad Akademiyi menedzhmentu – Academy of Management Review*. Vol. 28 (1), pp. 71–88.
2. Hitt M. A., Ireland R. D., Sirmon D. G. (2011). Stratehichne pidpryyemnytstvo: stvorennya tsinnosti dlya okremykh osib, orhanizatsiy ta suspil'stva [Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society]. *Perspektyvy Akademiyi menedzhmentu – Academy of Management Perspectives*. Vol. 25 (2), pp. 57–75.
3. Hutzschenreuter T. (2017). Stratehiya ta orhanizatsiya v mizhnarodnomu biznesi [Strategy and Organization in International Business]. *Kembrydzh: Vydavnytstvo Kembrydzhskoho universytetu – Cambridge : Cambridge University Press*. 410 p.
4. Levinthal D. A. (1991). Orhanizatsiyna adaptatsiya ta vybir seredovyshcha [Organizational Adaptation and Environmental Selection]. *Orhanizatsiyna nauka – Organization Science*. Vol. 2 (1), pp. 140–147.
5. Adizes I. (2020). Upravlinnya zhyttyevym tsykлом korporatsiyi [Management of the life cycle of a corporation]. Kyiv: KM-Books, 432 p.
6. Arefieva O. V. (2020). Finansova stiykist' pidpryyemstva: adaptivne upravlinnya v umovakh nevyznachenosti : monohrafiya [Financial stability of the enterprise: adaptive management in conditions of uncertainty: monograph]. Kyiv: NAU, 312 p.
7. Artemchuk M. D. (2025). Adaptivni biznes-stratehiyi za umov viyny ta yikhniy vplyv na ekonomichnu stabil'nist' Ukrainy [Adaptive business strategies in wartime and their impact on the economic stability of Ukraine]. *Akademichni vizy – Academic Visions*. Vol. 40. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687> (accessed: 12.06.2025).
8. Halkevych M. S., Gurenko T. O., Andriychuk A. M. (2021). Finansove upravlinnya ta orhanizatsiya obliku pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi biznes-protsesiv [Financial management and accounting organization of enterprises in the context of digitalization of business processes]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*. Vol. 9, pp. 42–53.
9. Grebeshkov O. M. (2021). Stratehichna adaptatsiya pidpryyemstva v umovakh dynamichnoho rynkovoho seredovyshcha [Strategic adaptation of an enterprise in a dynamic market environment]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Economics and enterprise management*. Vol. 4, pp. 15–22.
10. State Statistics Service of Ukraine. Official statistics of socio-economic development of Ukraine for 2024–2025.
11. Richnyy sil'skohospodars'ky byudzhnet na 2024 rik stanovyt' 2,6 roky u 2023 rotsi [The annual agricultural budget for 2024 is 2.6 years in 2023]. *Latifundist.com: Kerivnyk kazhe pro sil's'ke hospodarstvo – latifundist.com: The leader speaks about agriculture*. Available at: <https://surli.cc/ehoge> (accessed: 12.06.2025).
12. Oliynyk T. I. (2022). Upravlinnya investytsiyno-innovatsiynym zabezpechennyam adaptivnykh stratehiy rozvytku pidpryyemstv u konteksti tsyfrovoyi transformatsiyi [Management of investment and innovation support for adaptive strategies for enterprise development in the context of digital transformation]. *Visnyk Universytetu "KROK" – Bulletin of the KROK University*. Vol. 3, pp. 87–94.
13. Olshanskyi O. V., Maslosh S. V., Kasatkina I. O. (2022). Adaptatsiya upravlin's'kykh rishen' ahropromyslovykh pidpryyemstv u kryzovykh umovakh [Adaptation of management decisions of agro-industrial enterprises in crisis conditions]. *Ahrosvit – Agrosvit*. Vol. 11. P. 25–31.
14. Porter M. E. (2020). Konkurentna stratehiya: metodyka analizu haluzey i konkurentiv [Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Osnovy, 390 p.
15. Sidorov O. A., Fisunenko N. O., Alyoshina T. V., Fomenko A. E. (2024). Stratehichnyy menedzhment : pidruchnyk [Strategic Management: Textbook]. Dnipro: Art-Press, 352 p.
16. Yurchuk N. P., Lyudvik I. I. (2021). Chynnyky innovatsiynoho rozvytku ahrarykh pidpryyemstv [Factors of innovative development of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*. Vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8908> (accessed: 12.06.2025).

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 26.11.2025

Стаття опублікована: 24.12.2025