

Олександр М. Помаз¹, Руслан С. Корнет²

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ТРИСТОРОННЬОГО ПАРТНЕРСТВА «ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДА»

Статтю присвячено дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження адаптивного управління підприємствами агропродовольчої сфери в умовах граничної дестабілізації сучасного світу. Актуальність теми зумовлена переходом глобального середовища від стану VUCA до стану BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність), що робить традиційні інерційні моделі менеджменту неефективними. Автори наголошують, що агропродовольча сфера є фундаментальною ланкою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку та валютні надходження, проте її стійкість сьогодні залежить від здатності суб'єктів господарювання до гнучкої перебудови стратегій.

В основі пропонованого підходу лежить формування інституційних засад тристороннього партнерства в системі «влада-бізнес-громада». У межах цієї моделі роль влади трансформується у функцію творця «адаптивного поля» через регуляторну та інфраструктурну підтримку. Бізнес виступає рушійною силою інновацій та резильєнтності, впроваджуючи Agile-підходи та диверсифікуючи виробництво. Ключовою ланкою визначено громаду, яка забезпечує підприємству соціальну легітимізацію, забезпечує людський капітал та витрачений соціальний контроль, що є необхідним для довгострокової стійкості.

Особливу увагу приділено кластерній моделі взаємодії, яка функціонує як «жива система» та дозволяє реалізувати механізм колективної відповіді на зовнішні виклики. Доведено, що спільний доступ до інформації та інтеграція науково-дослідного потенціалу (R&D) в межах кластера знижують рівень тривожності учасників та дозволяють оперативню впроваджувати адаптивні технології, такі як точне землеробство. Центральна зона взаємодії акторів стає стабілізаційним хабом, де фінансова оперативність бізнесу та соціальний капітал громади консолідується для поділу ринкової незбагненності.

Практична значущість результатів виникає у розробці конкретних заходів для кожного учасника тріади: від створення регіональних координаційних рад влади до впровадження стратегій корпоративної соціальної відповідальності бізнесом та розвитку адаптивного людського капіталу громадою. Перехід від жорстких ієрархічних систем до гнучких партнерських екосистем є ключовою умовою резильєнтності агропродовольчих підприємств та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Ключові слова: адаптивне управління, агропродовольча сфера, підприємства, інновації, інтеграція, резильєнтність, світ BANI, моделі взаємодії, тристороннє партнерство, співпраця «влада-бізнес-громада», кластерна модель, екосистема.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-166-176

Oleksandr Pomaz, Ruslan Kornet

ADAPTIVE MANAGEMENT OF INTEGRATED DEVELOPMENT OF AGRI-FOOD ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE TRIPARTITE PARTNERSHIP “GOVERNMENT-BUSINESS-COMMUNITY”

The article is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for implementing adaptive management in agri-food enterprises amidst the extreme destabilization of the modern world. The relevance of the topic stems from the global tran-

¹ Poltava State Agrarian University, Ukraine.

² Poltava State Agrarian University, Ukraine.

sition from a VUCA environment to a BANI state (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), which renders traditional inertial management models ineffective. The authors emphasize that the agri-food sector is a fundamental link in Ukraine's economy, ensuring food security and foreign exchange earnings; however, its resilience today depends on the ability of business entities to flexibly restructure their strategies.

The proposed approach is based on the formation of institutional foundations for a tripartite partnership within the "government-business-community" system. Within this model, the role of the government is transformed into the function of a creator of an "adaptive field" through regulatory and infrastructural support. Business acts as the driving force for innovation and resilience by implementing Agile approaches and diversifying production. The community is identified as the key link, providing social legitimacy, human capital, and social control, which are essential for long-term sustainability.

Special attention is paid to the cluster model of interaction, which functions as a "living system" and enables a collective response mechanism to external challenges. It is proven that shared access to information and the integration of research and development (R&D) potential within the cluster reduce participants' anxiety and allow for the rapid implementation of adaptive technologies, such as precision farming. The central zone of actor interaction becomes a stabilization hub, where the financial agility of business and the social capital of the community consolidate to mitigate market incomprehensibility.

The practical significance of the results lies in the development of specific measures for each participant of the triad: from the creation of regional coordination councils by the government to the implementation of corporate social responsibility strategies by businesses and the development of adaptive human capital by the community. The transition from rigid hierarchical systems to flexible partnership ecosystems is a key condition for the resilience of agri-food enterprises and the sustainable development of rural areas.

Keywords: adaptive management, agri-food sector, enterprises, innovations, integration, resilience, BANI world, interaction models, tripartite partnership, government-business-community cooperation, cluster model, ecosystem.

Peer-reviewed, approved and placed: 14.01.2025.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери в контексті тристороннього партнерства «влада-бізнес-громада» зумовлена високою критичністю факторів, які мають стратегічне значення для національної економіки, соціальної стабільності та продовольчої безпеки.

Агропродовольча сфера є фундаментальною ланкою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, гарантування безперервного доступу населення до безпечних та якісних продуктів харчування. Галузь виступає ключовим експортним драйвером, формуючи значущу частину валютних надходжень країни та підтримуючи макроекономічну стійкість. Також слід відзначити, що сфера дає значний поштовх для соціально-економічного розвитку сільських територій: створення робочих місць, формування місцевих бюджетів та забезпечення життєдіяльності значної частини населення.

Сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонують агропродовольчі підприємства, характеризується безпрецедентною динамічністю, складністю та невизначеністю. Це вимагає від суб'єктів господарювання швидкої та гнучкої перебудови стратегій і тактик. В цих умовах викликів, традиційні, інерційні моделі управління є неефективними. Виникає гостра потреба

впровадження адаптивного управління – системи, здатної оперативно діагностувати зміни зовнішнього середовища, гнучко коригувати цілі, стратегії та внутрішню структуру підприємства, мінімізувати втрати від непередбачуваних шоків.

Крім того, масштаби сучасних ризиків є такими, що один суб'єкт (влада, бізнес чи громада) не може ефективно протистояти їм самотужки. Це обґрунтовує потребу дослідження та формування інституційних засад тристороннього партнерства «влада-бізнес-громада» як механізму, що забезпечує координацію зусиль (влада – створення сприятливого регуляторного поля; бізнес – інновації та інвестиції; громада – соціальний контроль та стійкість), а також синергетичний ефект у вирішенні комплексних проблем адаптації та розвитку.

Таким чином, дослідження адаптивного управління в контексті партнерства є не лише науково значущим, але має високу практичну цінність для забезпечення стійкого розвитку агропродовольчого сектору України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому середовищі питання адаптивності приділяли увагу як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Фундаментальні аспекти стратегічного успіху через призму адаптивності висвітлено у роботах І. Ансоффа [13], тоді як Р. Акофф [12], П. Лоуренс та Д. Лорш [16] наголошували на важливості впровадження адаптивних процесів не тільки в стратегію, а й у поточну діяльність. Системний підхід, що базується на самоорганізації, представлений у фундаментальних роботах І. Пригожина (теорія дисипативних структур), Г. Хакена (синергетика) [14] та Н. Лумана [4] (теорія соціальних систем), які розглядають здатність складних структур до спонтанного впорядкування.

Сучасний вітчизняний науковий дискурс представлений дослідженнями Є.М. Рудніченко та Д. Корбут (еволюція теорії адаптації) [8], І. П. Кінаш [3] (наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління»), В. Халіної та Ю. Колбасинського (концептуальні засади сталого розвитку через адаптивне управління) [3], а також К. Пугачевської та Е. Лисенко (генезис підходів) [7]. Питання адаптивного управління складними соціальними системами ґрунтовано висвітлені в наукових дослідженнях таких авторів, як А. Длігач, Н. Гвоздей, М. Білошкурський [2], О. М. Полінкевич [6], О. Д. Чернишов [11], та інших. У зазначених роботах автори зосередилися на визначенні понять, процесах формування, функціональності, структурі економічного механізму адаптивного управління, а також на стратегіях адаптації, їх різновидах та характерних рисах.

Традиційні, або інерційні, моделі управління (часто засновані на жорсткому плануванні, командно-адміністративних методах та припущенні про стабільне й передбачуване середовище) залишаються неефективними в сучасних умовах через низку ключових факторів, які характеризують сьогодення: мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність (VUCA-світ), а то і крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність (BANI-світ). Ця проблематика знайшла своє висвітлення у працях N. Hogney [15], І. Белянської [1], Ю.О. Чалюк [10] та інших.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізмів адаптивного

управління розвитком агропродовольчих підприємств на основі тристороннього партнерства. Це реалізується шляхом теоретичного обґрунтування та розробки комплексного підходу до адаптивного управління підприємствами агропродовольчої сфери, де механізми адаптації розглядаються не як внутрішньокорпоративний процес, а як результат синергії у тристоронній системі «влада-бізнес-громада».

Основні результати дослідження. Сучасна парадигма розвитку агропродовольчої сфери вимагає рішучого відходу від інерційних моделей управління, що базуються на жорсткому плануванні, на прикладі адаптивних механізмів, здатних функціонувати в умовах граничної дестабілізації BANI-світу [10, 15, 1]. Вважаємо, що в таких умовах адаптивність підприємства прямо залежить від якості його взаємодії з органами влади та територіальними громадами.

Реалізація цього адаптивного потенціалу стає можливою завдяки докорінному перегляду функціональних зв'язків між ключовими гравцями сектору. У межах дослідженої моделі роль влади трансформується з суто контролю у функцію творця «адаптивного поля». Через інструменти державної підтримки, прозору регуляторну політику та розвиток публічної інфраструктури влада мінімізує інституційну крихкість, надаючи чіткі стратегічні орієнтири бізнесу. Своєю чергою, бізнес виступає руйнівною силою інновацій та формування стійкості через диверсифікацію виробництва та впровадження Agile-підходів [5]. Проте ключовою ланкою, що забезпечує довгострокову стійкість, є громада, яка виступає не лише споживачем чи джерелом ресурсів, а повноцінним партнером, що надає підприємству соціальну легітимізацію.

Особливого значення набуває кластерна модель взаємодії, яка функціонує як «жива система». Вона дозволяє реалізувати механізм колективної відповіді на зовнішні виклики: спільний доступ до інформації знижує рівень тривожності учасників, а інтеграція науково-дослідного потенціалу (R&D) дозволяє оперативнo впроваджувати адаптивні технології, такі як точне землеробство чи нові методи переробки. Таким чином, центральна зона взаємодії – «ядро моделі» стає стабілізаційним хабом, де регуляторні можливості держави, фінансова оперативність бізнесу та соціальний капітал громади консолідуються для подолання незбагненності ринкового середовища.

Кластерна модель підвищує адаптивну стійкість підприємств, оскільки забезпечує гнучкість ланцюгів постачання та спільний доступ до інноваційних ресурсів.

Адаптивне управління передбачає гнучкість, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та здатність до самонавчання [3]. Кластери забезпечують це завдяки:

- спільному доступу до інформації, оскільки кластерні структури сприяють швидкому обміну даними про ринки, технології та ризики між учасниками, що є основою для швидкого та обґрунтованого прийняття рішень;
- спільним інноваціям, оскільки кластер, як мережа, полегшує співпрацю між підприємствами та науково-дослідними інститутами (університетами),

дозволяючи швидко впроваджувати нові, адаптивні технології (наприклад, точне землеробство, нові методи переробки);

- зниженню ризиків, оскільки диверсифікація діяльності та спільне використання ресурсів (наприклад, обладнання, склади) у межах кластера робить його стійкішим до економічних криз, змін клімату чи логістичних проблем. Це є проявом адаптивності.

Пропонована модель характеризується наявністю трьох ключових акторів, кожен з яких відіграє унікальну та критично важливу роль у загальній системі. Ці ролі, хоча й різні за своєю суттю, є взаємодоповнюючими, забезпечуючи синергетичний ефект та цілісність функціонування моделі. Деталізація функціоналу та взаємодії кожного учасника тріади представлена у табл. 1.

Сучасна парадигма розвитку агропродовольчої сфери вимагає відходу від статичних моделей управління на досягнення адаптивних механізмів. Це зумовлено переходом глобального середовища від стану VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) до ще більшої дестабілізації стану BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність).

Впровадження адаптивного управління в межах кластера через взаємодію акторів тріади «Влада-Бізнес-Громада» дозволяє нівелювати деструктивний вплив цих чинників:

- формування резильєнтності (подолання крихкості (Brittleness) через ресурсну синергію: В умовах BANI-світу окреме підприємство є надто вразливим. Трестороннє партнерство створює «запас міцності»: влада забезпечує інституційні гарантії, бізнес – технологічну гнучкість, а громада – соціальну легітимізацію та трудовий ресурс. Кластер перетворює крихкість окремих ланок на колективну стійкість;

- зниження тривожності (Anxiety) через спільний інформаційний простір: тривожність породжується браком інформації та відчуттям неконтрольованості ризиків. Спільний доступ до даних у кластері дозволяє гравцям тріади діяти злагоджено. Прозорість дій влади та соціальна відповідальність бізнесу знижують рівень соціальної напруги в громаді;

- управління нелінійністю (Non-linearity) через адаптивні технології: в агропродовольчій сфері незначні причини (зміна клімату на 1°C або розрив одного логістичного вузла) призводять до величезних наслідків. Адаптивне управління в кластері дозволяє швидко переорієнтувати ланцюги додаткової вартості, використовуючи інноваційний потенціал R&D-сектора (спільні інновації);

- освоєння незбагненності (Incomprehensibility) через навчання: коли події стають незбагненними, єдиним вихідом є здатність до самонавчання. Кластерна модель функціонує як «жива система», де зворотній зв'язок від громади та моніторингу Влада не може коригувати стратегії в режимі реального часу бізнесу.

Таким чином, включення механізмів реагування на виклики BANI-світу у функціональних акторів тріади перетворює агропромисловий кластер зі звичайної економічної структури на резильєнтну систему. Взаємодоповнюваність цих ролей дозволяє не просто пасивно очікувати змін, а проактивно адаптуватися до них, використовуючи хаотичність середовища як імпульс для інноваційного розвитку.

Таблиця 1. Структурні компоненти та ролі акторів у моделі взаємодії тріади «Влада-бізнес-громада» відповідно до цілей розвитку агропромислових кластерів

Структурні компоненти	Ключова роль	Напрямами діяльності	Відповідь на виклики BANI
А. Влада (Органи державної влади та місцевого самоврядування)	Створення сприятливого регуляторного, інституційного та інфраструктурного середовища	<p>1. Стратегічне планування: розробка регіональних та місцевих стратегій розвитку АПК з урахуваннями кластерного підходу, інтеграція їх у загальнодержавні програми.</p> <p>2. Нормативно-правова база: створення чітких та прозорих правил гри, що стимулюють кластеризацію (податкові пільги, спрощення дозвільних процедур, доступ до землі).</p> <p>3. Інфраструктурна підтримка: розвиток транспортної, логістичної, енергетичної, інформаційної інфраструктури, що є критично важливою для АПК.</p> <p>4. Фінансова підтримка: надання грантів, субсидій, пільгових кредитів, компенсацій для учасників кластеру, залучення міжнародних донорів.</p> <p>5. Координація: виступ у ролі каталізатора та модератора діалогу між бізнесом та громадою, створення спільних робочих груп.</p> <p>6. Промоція та брендінг: підтримка маркетингових ініціатив кластеру на національному та міжнародному рівнях.</p>	<p>Зниження рівня незабпленості через розробку чітких стратегічних орієнтирів та «дорожніх карт» розвитку кластеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мінімізація інституційної крижості шляхом створення резервних фондів та механізмів швидкої фінансової підтримки в критичних ситуаціях; - трансформація нелінійних загроз у прогнозованих заходах через моніторинг та аналітику ризиків.
Б. Бізнес (Підприємства АПК, фермерські господарства, сулутні галузі)	Рухйна сила економічного зростання, інновацій та створення доданої вартості	<p>1. Виробництво та інновації: впровадження сучасних технологій, оптимізація виробничих процесів, створення високоякісної та конкурентоспроможної продукції.</p> <p>2. Інвестиції: вкладення коштів у розвиток виробничих потужностей, переробку, логістику, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D).</p> <p>3. Кооперація та спеціалізація: активна участь у горизонтальній (між виробниками) та вертикальній (між виробниками, переробниками, логістами) інтеграції в рамках кластеру.</p> <p>4. Формування попиту: спільні маркетингові стратегії, вихід на нові ринки збуту, формування спільних брендів.</p> <p>5. Соціальна відповідальність: впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що сприяють розвитку місцевої громади.</p>	<p>Формування резильєнтності через диверсифікацію ринків збуту, спільне використання складів та логістичних потужностей (створення «запасу міцності»):</p> <ul style="list-style-type: none"> - управління нелінійністю через впровадження Agile-підходу в виробництві та швидке впровадження адаптивних технологій (точне землеробство, автономні системи), що дозволяє миттєво реагувати на зміни; - забезпечення економічної стійкості кластера через інноваційне самонавчання
В. Громада (Територіальні громади, місцеве населення, громадські організації, освітні заклади)	Людський капітал, соціальна підтримка, контроль, формування суспільного запиту та сталий розвиток.	<p>1. Людський капітал: забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами, формування кадрового резерву (через співпрацю з освітніми закладами).</p> <p>2. Участь у прийнятті рішень: активна участь у громадських слуханнях, консультаціях, робочих групах щодо розвитку кластеру та використання ресурсів.</p> <p>3. Соціальний контракт: формування взаємовигідних відносин з бізнесом, що включають гарантії працевлаштування, соціальні пакети, розвиток місцевої інфраструктури (школи, дитсадки, дороги, лікарні).</p> <p>4. Контроль та зворотний зв'язок: моніторинг впливу кластеру на довкілля, соціальну сферу, якість життя.</p> <p>5. Місцеве підприємництво: стимулювання розвитку малих та середніх підприємств, що можуть стати постачальниками або надавачами послуг для кластеру.</p>	<p>Нівелювання загальної тривожності через створення нових робочих місць, гарантії соціальної підтримки та прозорий діалог з бізнесом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення прозорості процесів шляхом залучення до прийняття рішень населення (громадські слухання), що дає людям відчуття контролю над ситуацією; - підготовка адаптивного людського капіталу в умовах освітніх закладах, здатних працювати в умовах високої невизначеності.

На рисунку 1 представлена запропонована нами модель ефективної взаємодії тріади «Влада-Бізнес-Громада» для розвитку агропромислових кластерів. Ця модель візуалізує ключові компоненти та принципи функціонування запропонованої системи взаємодії, спрямованої на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропромислового сектору.

Графічне зображення виконано у форматі трьох пересічних кіл, кожне з яких представляє одного з ключових акторів тріади: «Влада», «Бізнес» та «Громада». Такий підхід підкреслює їхню рівноправність та взаємопроникний характер відносин, що є фундаментом синергетичного ефекту.

Елемент Влада (органи державної та місцевої влади) символізує роль регулятора, стратегічного планувальника та провайдера інфраструктурної й фінансової підтримки.

Елемент Бізнес (підприємства, фермерські господарства, супутні галузі) уособлює рушійну силу економічного зростання, інновацій, виробництва та інвестицій.

Елемент Громада (територіальні громади, місцеве населення, громадські організації, освітні заклади) відображає значення людського капіталу, соціальної підтримки, контролю, а також носія місцевих знань та суспільного запиту.



Рис. 1. Модель ефективної взаємодії тріади «Влада-Бізнес-Громада» для розвитку агропромислових кластерів

Кожна зона перетину двох кіл (наприклад, Влада-Бізнес, Бізнес-Громада, Влада-Громада) ілюструє сфери безпосередньої двосторонньої взаємодії, де відбувається обмін ресурсами, інформацією та спільна реалізація певних ініціатив. Центральна зона перетину (ядро моделі) всіх трьох еліпсів, є найбільш значущою. Вона символізує ефективну взаємодію та синергію між владою, бізнесом та громадою. Саме тут відбувається концентрація зусиль, консолідація ресурсів та формування спільного бачення, що веде до сталого розвитку агропромислових кластерів. Вона є серцем кластерної екосистеми, де генеруються інновації та створюється додана вартість.

У контексті викликів BANI-світу, ядро моделі (зона перетину трьох еліпсів) виконує функцію стабілізаційного хаба. Саме в цій точці нелінійні ризики трансформуються в адаптивні рішення за допомогою поєднання регуляторних можливостей влади, оперативності бізнесу та соціального капіталу громади. Це перетворює кластер із простої економічної структури на адаптивну систему, яка не лише витримує зовнішній тиск, а й використовує нестабільність як ресурс для якісного стрибка.

На основі обґрунтованої моделі тристоронньої взаємодії, для забезпечення ефективного адаптивного управління розвитком агропродовольчих підприємств в умовах нестабільності BANI-світу, пропонується реалізація ряду заходів.

Для органів державної влади та місцевого самоврядування такими заходами можуть бути:

- створення інституційного середовища: перехід від ролі пасивного регулятора до активного модератора кластерних ініціатив через розробку чітких стратегічних орієнтирів та «дорожніх карт» розвитку;
- інфраструктурна та фінансова підтримка: розвиток логістичної та енергетичної інфраструктури, а також надання грантів і пільгових кредитів для учасників кластеру, що мінімізує інституційну крихкість;
- координаційний діалог: створення постійно діючих тристоронніх робочих груп на рівнях регіонів для швидкого реагування на кризу та вирішення конфліктів, наприклад, у сфері земельних відносин.

Перелік заходів для підприємств агропродовольчої сфери може включати:

- інтеграційні стратегії КСВ: впровадження програми корпоративної соціальної відповідальності як інструменту управління ризиками та отримання «соціальної ліцензії на діяльність» від громади;
- технологічна адаптація: активне впровадження Agile-підходів та інноваційних технологій (точне землеробство, автономні системи) для швидкого реагування на нелінійні зміни середовища;
- колективна резильєнтність: участь у галузевих асоціаціях та кластерах для спільного використання ресурсів (складів, логістики) та формування «запасу міцності».

На рівнях територіальних громад та громадських організацій передбачено такі заходи:

- розвиток людського капіталу: співпраця з бізнесом та освітніми закладами для підготовки кваліфікованих кадрів, здатних працювати в умовах високої невизначеності;

- активна участь та контроль: залучення до прийняття рішень через громадське слухання, що виконує прозорість процесів та підвищує соціальну тривожність населення;

- формування соціального контракту: створення взаємовигідних відносин з бізнесом, що включають гарантії працевлаштування та розвиток місцевої соціальної інфраструктури.

Завдяки запропонованим крокам агропромисловий кластер стане більш стійким до криз. Об'єднання зусиль влади, оперативності бізнесу та соціального капіталу громади дозволяють не просто адаптуватися до змін, а використовувати нестабільність як можливість для впровадження інновацій.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах нелінійної дестабілізації BANI-світу традиційні моделі менеджменту втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивного управління агропродовольчими підприємствами на засадах тристороннього партнерства. Доведено, що резильентність галузі забезпечується не лише внутрішніми ресурсами бізнесу, а й синергією взаємодії з органами влади та територіальними громадами. У межах цієї моделі влада мінімізує інституційну крихкість через регуляторну підтримку, бізнес виступає драйвером технологічних інновацій, а громада забезпечує «соціальну ліцензію на діяльність», створюючи стійкий фундамент для довгострокового розвитку та продовольчої безпеки.

Практична значущість отриманих результатів виникає в обґрунтуванні механізмів колективної адаптації через кластерні структури, які можуть трансформувати зовнішні виклики у стратегічні можливості. Впровадження запропонованих рекомендацій щодо створення регіональних тристоронніх рад та інтеграції стратегій корпоративної соціальної відповідальності у розвитку громади знизити рівень соціальної тривожності та підвищити адаптивний потенціал агросектора. Таким чином, перехід від жорстких ієрархічних систем до гнучких партнерських екосистем визначено як ключову умову антикрихкості суб'єктів господарювання в сучасних динамічних умовах.

1. Белянська І. Від VUCA до BANI: управління страховим бізнесом в умовах війни. Forinsurer. 2024. URL: <https://forinsurer.com/public/24/03/19/4996>

2. Длігач А., Гвоздей Н., Білошкурський М. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. Філософія та управління. 2025. № 1(5) URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/79/72>

3. Кінаш І. П., Кашка Д. В. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>

4. Луман Н. Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах. [пер. з нім. М. Бойченко, В. Кебуладзе]. Київ : Дух і літера, 2011. 336 с.

5. Новак О.С. Впровадження agile-технологій та їх вплив на ефективність діяльності підприємств, що здійснюють імпорт готової харчової продукції. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS, # 5 (287), 2025. С. 224-233. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Oleksii-Novak-224-233.pdf

6. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес структурах в умовах COVID 19. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2020. № 2(6). С. 173–180. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/110/97>

7. Пугачевська, К., Лисенко, Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений., 2021, №9 (97). с.158-161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220>
8. 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. URL: <https://surl.li/gzgbvw>
9. Халіна В.Ю., Колбасинський Ю.В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179>
10. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Економіка та суспільство. Випуск № 36 / 2022. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/1133-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1089-1-10-20220331.pdf>
11. Чернишов О. Д. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 425–430. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2199?utm_source=chatgpt.com
12. Ackoff R. L. *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*. New York : John Wiley & Sons, 1981. 320 p.
13. Ansoff H. I. *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.
14. Haken, H. (2004). *Synergetics: Introduction and Advanced Topics*, (Vol. 1, 3rd ed.), printing (Springer, Berlin, Heidelberg). URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-10184-1_2
15. Horney N. *Leadership Agility in a VUCA World*. URL: <http://leadership-agility.net/wp-content/uploads/2015/01/Leadership-Agility-in-a-VUCA-World-1-12-15.pdf>
16. Lawrence, Paul R., and Jay William Lorsch. "Organization and environment: Managing differentiation and integration." (No Title) (1967)

-
1. Bielińska I. Vid VUCA do BANI: upravlennia strakhovym biznesom v umovakh viiny. Forinsurer. 2024. URL: <https://forinsurer.com/public/24/03/19/4996>
 2. Dlihach A., Hvozdiei N., Biloshkurskyi M. Analiz innovatsiinykh modelei adaptivnoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychni zasady ta praktychni aspekty zastosuvannia. *Filosofia ta upravlinnia*. 2025. № 1(5) URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/79/72>
 3. Kinash I. P., Kashka D. V. Naukovi pidkhody do rozghliadu poniattia «adaptivne upravlinnia». Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>
 4. Luman N. Poniattia tsili i systemna ratsionalnist: shchodo funktsii tsilei u sotsialnykh systemakh. [per. z nim. M. Boichenko, V. Kebuladze]. Kyiv : Dukh i litera, 2011. 336 s.
 5. Novak O.S. Sprovadzhennia agile-tekhnohohii ta yikh vplyv na efektyvnist diialnosti pidpriemstv, shcho zdiisniuiut import hotovoi kharchovoi produktsii. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS, # 5 (287), 2025. S. 224-233. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Oleksii-Novak-224-233.pdf
 6. Polinkevych O. M. Adaptivnyi mekhanizm upravlinnia zminamy u biznes strukturakh v umovakh COVID 19. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii. 2020. № 2(6). S. 173–180. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/110/97>
 7. Puhachevska, K., Lysenko, E. Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti. Molodyi vchenyi., 2021, №9 (97). с.158-161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220>
 8. Rudnichenko Ye., Korbut D. Adaptivnist yak nevidiemna skladova upravlinnia promyslovyimy pidpriemstvamy v umovakh nestabilnosti. Ukrainyskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky i tekhniky. 2024. №. 4 с. 407-410. URL: <https://surl.li/gzgbvw>
 9. Khalina V.Iu., Kolbasynskyi Yu. V. Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179>
 10. Chaliuk Yu.O. Hlobalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk № 36 / 2022. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/1133-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1089-1-10-20220331.pdf>

11. Chernyshov O. D. Osoblyvosti zastosuvannya kontseptsii adaptivnoho upravlinnia pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 48. S. 425–430. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2199?utm_source=chatgpt.com
12. Ackoff R. L. *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*. New York : John Wiley & Sons, 1981. 320 p.
13. Ansoff H. I. *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.
14. Haken, H. (2004). *Synergetics: Introduction and Advanced Topics*, (Vol. 1, 3rd ed.), printing (Springer, Berlin, Heidelberg). URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-10184-1_2
15. Horney N. *Leadership Agility in a VUCA World*. URL: <http://leadership-agility.net/wp-content/uploads/2015/01/Leadership-Agility-in-a-VUCA-World-1-12-15.pdf>
16. Lawrence, Paul R., and Jay William Lorsch. "Organization and environment: Managing differentiation and integration." (No Title) (1967)