

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>

УДК 338.432: 65.012.34

МЕТОДОЛОГІЯ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗ

Ольшанський О.В., Маслош О.В. Касаткіна М.В.

METHODOLOGY FOR ADAPTING MANAGEMENT DECISIONS FOR AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TIMES OF CRISIS

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V.

У статті досліджено методологію адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах кризових явищ. Адаптаційне управління є ключовим інструментом забезпечення гнучкості підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності. Процес адаптації передбачає пристосування управлінської системи до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою мінімізації негативного впливу криз і забезпечення стійкого розвитку підприємства. В умовах економічної та соціальної нестабільності адаптація управлінських рішень відіграє вирішальну роль у підтриманні ефективності діяльності, забезпеченні безперервності бізнес-процесів та збереженні конкурентоспроможності.

Основною метою адаптації є підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків, оптимізація ресурсного використання та розвиток стратегій, що відповідають новим викликам. Адаптаційні управлінські рішення поєднують стратегічне та оперативне управління, що дозволяє підприємствам не лише швидко реагувати на зміни, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Важливими аспектами адаптації є підвищення рівня гнучкості організаційної структури, зниження ризиків, забезпечення швидкого реагування на зміни в ринковому середовищі та адаптивність бізнес-моделі.

Особливу увагу приділено специфіці агропромислових підприємств, які функціонують у середовищі з високим рівнем ризику та значною залежністю від природних, економічних і соціальних факторів. Успішна адаптація дозволяє таким підприємствам мінімізувати втрати під час кризових періодів, зберігати ефективність виробничих процесів та створювати основу для подальшого розвитку.

У статті також розглядається сценарне планування як ефективний інструмент підвищення

стійкості підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі. Використання сценарного підходу дозволяє підприємствам прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, оцінювати потенційні ризики та розробляти відповідні управлінські стратегії. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, що враховують динамічні зміни ринку, та дозволяє підприємствам зберігати стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

Ключові слова: управлінські рішення, адаптаційне управління, агропромислові підприємства, кризові ситуації, сценарне планування, стратегічна адаптація

Вступ. Сучасні кризи, такі як військові дії, економічна нестабільність та зміни клімату, суттєво впливають на діяльність агропромислових підприємств, створюючи нові виклики для їх функціонування. Високий рівень невизначеності та нестабільності вимагає впровадження адаптивних управлінських рішень, які забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, збереження конкурентоспроможності та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення науково обґрунтованого методологічного підходу до адаптації управлінських рішень, що дозволить агропромисловим підприємствам гнучко реагувати на виклики, оптимізувати діяльність і забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах кризових обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі адаптаційне

управління розглядається як важливий інструмент забезпечення гнучкості підприємств в умовах невизначеності. Адаптація управлінських рішень – це процес пристосування системи управління підприємством до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою мінімізації негативного впливу кризових явищ і забезпечення стійкого функціонування організації [1-2]. В умовах нестабільності адаптація управлінських рішень є ключовим елементом ефективного управління, що дає змогу підприємству швидко реагувати на виклики та зберігати конкурентоспроможність.

Основною метою адаптації є забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків та оптимізація його діяльності відповідно до нових умов [1-2]. Адаптивні управлінські рішення можуть охоплювати як короткострокові заходи для оперативного реагування на кризу, так і довгострокові стратегії для перебудови організаційної структури, технологічних процесів і бізнес-моделі підприємства [5].

Сутність адаптаційних рішень полягає у поєднанні стратегічного та оперативного управління. Вони мають враховувати вплив зовнішніх факторів (зміна ринкових умов, економічні кризи, військові дії, природні катастрофи) та внутрішніх характеристик підприємства (ресурсний потенціал, фінансова стійкість, рівень цифровізації тощо) [1].

Значення адаптаційних управлінських рішень полягає у:

- підвищенні рівня гнучкості організаційної структури;
- зниженні ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями;
- забезпеченні швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- збереженні конкурентних переваг підприємства;
- підвищенні стійкості й адаптивності бізнес-моделі.

Адаптація управлінських рішень є особливо важливою для агропромислових підприємств, які функціонують у середовищі з високим рівнем ризику та значною залежністю від природних, економічних і соціальних факторів. Успішна адаптація дозволяє таким підприємствам мінімізувати втрати в умовах кризи, зберігати ефективність виробничих

процесів та створювати основу для подальшого розвитку.

Метою дослідження є формування методології адаптивного управління агропромисловими підприємствами в умовах нестабільності, яка ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує методи системного аналізу, стратегічного менеджменту та ризик-менеджменту.

Виклад основного матеріалу.

Агропромислові підприємства є ключовим сектором економіки, діяльність якого значною мірою залежить від зовнішніх факторів, що часто мають непередбачуваний характер. Умови невизначеності, спричинені економічними кризами, військовими конфліктами, природними катаклізмами чи змінами регуляторної політики, суттєво впливають на стабільність і ефективність функціонування агропромислового комплексу.

Агропромислові підприємства характеризуються високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, що створює значні труднощі у стратегічному плануванні та прийнятті управлінських рішень. Зміни погодних факторів можуть призводити до суттєвих втрат урожаю, зниження якості продукції та скорочення рівня рентабельності, що підкреслює важливість адаптаційних механізмів управління.

Крім того, агропромисловий сектор відзначається тривалим виробничим циклом, що обмежує можливості швидкого реагування на кризові явища та зміну кон'юнктури ринку. Сезонний характер виробництва зумовлює необхідність точного прогнозування попиту, оптимального розподілу ресурсів та використання інноваційних підходів до управління ризиками.

У табл.1 систематизовано основні виклики, що постають перед агропромисловими підприємствами в умовах невизначеності, та можливі напрями їх подолання.

Крім того, агропромислові підприємства відчувають значний вплив зовнішньоекономічної ситуації. Залежність від експорту сільськогосподарської продукції робить їх вразливими до світових цінових коливань і торговельних обмежень.

Агропромислові підприємства працюють у середовищі з високим рівнем ризиків, що значною мірою посилюються під впливом кризових факторів (рис.1).

Таблиця 1

Основні виклики агропромислових підприємств в умовах невизначеності

Основні виклики	Опис
Фінансові ризики	Коливання валютного курсу, зростання цін на паливо, добрива та інші ресурси, що впливають на собівартість продукції.
Зміна споживчого попиту	У кризових умовах можливе зниження платоспроможності населення, що впливає на попит.
Проблеми з логістикою	Порушення ланцюгів постачання та труднощі з транспортуванням продукції.
Правові ризики	Часті зміни законодавства, обмеження експорту або запровадження додаткових митних процедур.

Складено авторами

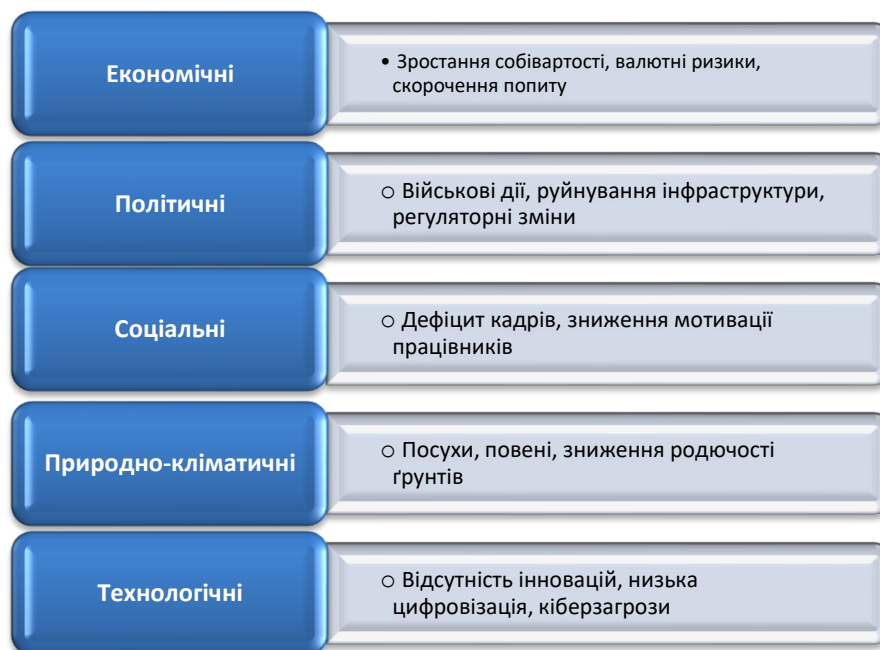


Рис. 1. Основні кризові фактори та їхній вплив на діяльність агропромислових підприємств

Кризові фактори часто мають комплексний вплив, коли одночасно поєднуються декілька негативних чинників, що ускладнює управління.

Кожен із цих факторів потребує розробки ефективних адаптаційних стратегій, що сприятимуть підвищенню стійкості агропромислового сектору в умовах сучасних викликів.

Розроблення адаптивної стратегії для агропромислових підприємств є складним багатоступеневим процесом, що передбачає системний підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки ризиків і формування стратегічних варіантів. Кожен етап цього процесу спрямований на забезпечення стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та впливу кризових факторів.

У табл. 2 представлено узагальнену характеристику основних етапів розроблення адаптивної стратегії, що дає змогу систематизувати підхід до прийняття управлінських рішень, підвищити ефективність стратегічного планування та мінімізувати ризики, пов'язані з природно-кліматичними й економічними коливаннями.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління в умовах невизначеності агропромислові підприємства повинні застосовувати сучасні методи аналізу ризиків та оцінки зовнішнього середовища. Використання таких методів дає змогу ідентифікувати потенційні загрози та, за можливості, розробити адаптивні управлінські рішення й мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій.

Таблиця 2

Етапи розроблення адаптивної стратегії для агропромислових підприємств

Етап	Завдання	Методи	Результати
Етап 1. Аналіз поточного стану підприємства	- Аналіз фінансового стану підприємства - Оцінка виробничих потужностей та кадрового потенціалу - Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз)	- Комплексна діагностика внутрішнього середовища - Оцінка зовнішніх чинників	- Визначення поточного стану підприємства - Ідентифікація сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
Етап 2. Оцінка ризиків та визначення факторів впливу	- Ідентифікація ризиків - Розроблення сценаріїв впливу ризиків на діяльність підприємства	- Метод експертних оцінок - Сценарний аналіз - Матриця оцінки ризиків (ймовірність/вплив)	- Визначення основних ризиків - Оцінка ймовірності та впливу ризиків
Етап 3. Розробка варіантів адаптивної стратегії	- Формування різних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням рівнів ризиків і можливостей	- Аналіз ризиків - Розробка стратегічних варіантів	- Визначення варіантів стратегії: мінімізації ризиків, зростання, стабілізації
Етап 4. Оцінка та вибір оптимальної стратегії	- Вибір оптимальної стратегії на основі критеріїв	- Оцінка рівня ризику - Аналіз економічної ефективності - Оцінка гнучкості та здатності адаптації - Аналіз ресурсних можливостей	- Вибір оптимальної стратегії
Етап 5. Реалізація адаптивної стратегії	- Розробка плану впровадження стратегії - Визначення відповідальних осіб, строків виконання і необхідних ресурсів - Моніторинг реалізації стратегії та її коригування за необхідності	- Планування - Контроль і моніторинг	- Реалізація стратегії - Коригування стратегії за необхідності
Етап 6. Оцінка результатів та коригування стратегії	- Аналіз ефективності впровадженої стратегії	- Оцінка зміни рівня ризиків - Аналіз фінансової стабільності - Оцінка зростання продуктивності	- Оцінка результатів - Коригування стратегії на основі результатів

Складено авторами

У табл. 3 представлено основні методи оцінки та управління ризиками, їхню сутність і приклади практичного застосування в агропромисловому секторі.

Застосування комплексного підходу до оцінки ризиків сприяє підвищенню адаптивності агропромислових підприємств. Використання цих інструментів дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, природно-кліматичні фактори та регуляторні зміни, що є критично важливим для

забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Ефективна адаптація управлінських рішень у кризових ситуаціях вимагає системного підходу, що передбачає чітку послідовність дій і використання сучасних інструментів для мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку агропромислових підприємств. Нижче наведено алгоритм (рис. 2), який можна застосовувати для адаптації управлінських рішень відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища

Таблиця 3

Основні методи, що використовуються для оцінки та управління ризиками

Метод	Опис	Суть
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища.	- Виявлення сильних сторін, таких як високий рівень технологічного забезпечення. - Ідентифікація слабких сторін, наприклад, залежність від сезонних факторів. - Визначення можливостей, як-от розширення ринків збуту. - Оцінка загроз, таких як зміни в законодавстві.
Матриця ризиків (Risk Matrix)	Використовується для оцінки ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу.	Оцінка ризиків дозволяє визначити ймовірність виникнення ризику та його потенційний вплив на діяльність підприємства. Це допомагає у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень для мінімізації негативних наслідків.
Сценарний аналіз	Формування різних сценаріїв розвитку ситуації, що дозволяє підприємству підготуватися до можливих змін.	Визначення можливих сценаріїв: - Оптимістичний: Сприятливі умови для експорту, стабільна економіка. - Песимістичний: Кризові умови, обмеження постачань, кліматичні катастрофи. - Базовий: Комбінація помірних ризиків і можливостей.
Аналіз за моделлю 5 сил Портера	Оцінка конкурентного середовища агропромислового підприємства за п'ятьма основними напрямками.	Оцінка конкурентного середовища включає аналіз загрози нових конкурентів, загрози замінників, переговорної сили постачальників і покупців, а також рівня конкуренції. Це дозволяє підприємству розробити стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.
Моніторинг зовнішнього середовища	Регулярний моніторинг зовнішніх умов допомагає підприємствам своєчасно реагувати на зміни.	Моніторинг за допомогою інструментів: - Індикатори ризиків (кліматичні дані, фінансові показники, ринкові тренди). - Системи раннього попередження (прогнозування кризових подій).

Складено авторами



Рис. 2. Алгоритм для адаптації управлінських рішень

Алгоритм адаптації управлінських рішень (табл. 4) ґрунтується на комплексному аналізі фінансових показників підприємства (звітів про доходи, балансу, грошових потоків), ринкових тенденцій (галузевих аналітичних звітів), кліматичних умов (метеорологічних прогнозів) та зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів і партнерів. Він дозволяє керівництву агропромислових підприємств оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та підтримувати стабільність бізнесу. Особливо актуальним цей підхід є в умовах воєнних дій, коли ситуація змінюється динамічно і потребує швидких та обґрунтованих рішень.

Сценарне планування є одним із ключових інструментів для підвищення стійкості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Воно дозволяє визначити можливі варіанти розвитку подій та адаптувати стратегію підприємства відповідно до потенційних змін. Головна мета сценарного планування — підготувати підприємство до різних сценаріїв розвитку ситуації, мінімізувати вплив негативних факторів і забезпечити стійкість бізнесу.

Основні етапи сценарного планування наведено на рис. 3.

Таблиця 4

Алгоритм адаптації управлінських рішень в умовах змін зовнішнього середовища

Етап	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Діагностика	Аналіз зовнішнього середовища, ідентифікація ризиків	Визначення основних загроз
2. Пріоритезація	Класифікація ризиків, визначення критичних зон	Формування переліку пріоритетних дій
3. Розробка рішень	Вибір стратегій, сценарне планування	Комплекс адаптивних управлінських рішень
4. Впровадження	Реалізація стратегії, зміни в управлінні ресурсами	Адаптація підприємства до нових умов
5. Моніторинг	Постійне спостереження за ситуацією, внесення коригувань	Підтримка стійкості і гнучкості в умовах кризи

Складено авторами

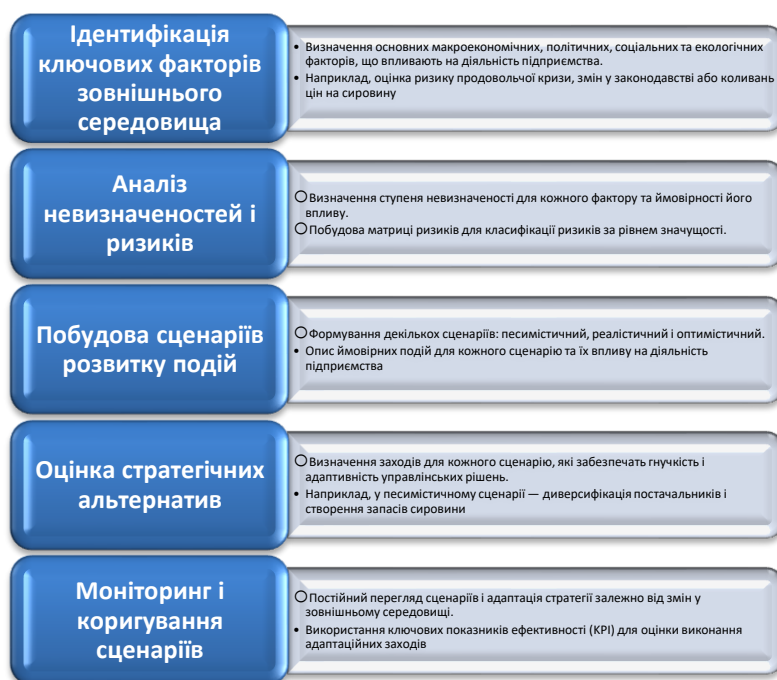


Рис. 3. Етапи сценарного планування для агропромислових підприємств

Таблиця 5

Сценарії адаптації агропромислових підприємств до кризових умов

Сценарій	Основні ризики	Заходи адаптації
Песимістичний	Перебої в постачанні	Створення резервних запасів, пошук локальних постачальників
Реалістичний	Нестабільність ринку	Зниження витрат, оптимізація процесів
Оптимістичний	Відновлення ринку	Розширення ринків збуту, інвестиції в нові технології

Складено авторами

Для підприємств агропромислового сектору в умовах воєнних дій найбільш актуальним є побудова сценаріїв щодо:

- стабільності логістичних ланцюгів постачання;
- зміни цін на продукцію;
- можливості відкриття нових ринків збуту.

Ключові сценарії адаптації підприємства до кризових умов подано в табл. 5.

Оптимізація ланцюгів постачання в умовах воєнних дій є визначальним чинником стійкості агропромислових підприємств. В умовах підвищених зовнішніх ризиків ефективне управління логістикою набуває стратегічного значення. Воєнні дії спричиняють перебої в постачанні сировини, зміну транспортних маршрутів і ринкову нестабільність, що вимагає розробки адаптивних рішень.

Процес оптимізації включає кілька важливих етапів, спрямованих на підвищення надійності постачання. Насамперед необхідно провести комплексний аналіз поточного стану ланцюгів постачання для виявлення вразливих місць. Ключовим аспектом є ідентифікація критично важливих ресурсів, від яких залежить безперебійне виробництво.

Наступний крок — оцінка основних ризиків та розробка альтернативних логістичних рішень. Блокування традиційних транспортних шляхів через бойові дії робить доцільним використання багатомодальних перевезень. Резервування запасів сировини та диверсифікація постачальників, особливо за рахунок місцевих виробників, зменшують залежність від зовнішніх ринків і підвищують гнучкість управлінських рішень.

Важливим фактором у процесі оптимізації є впровадження цифрових технологій. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання дозволяє здійснювати моніторинг

постачання у режимі реального часу, оптимізувати маршрутизацію та ефективно керувати запасами. Інструменти штучного інтелекту та прогнозування ризиків сприяють зниженню витрат і підвищенню ефективності операційної діяльності підприємств.

Алгоритм оптимізації ланцюгів постачання включає кілька етапів, кожен із яких має конкретні завдання та методи реалізації. У табл. 6 наведено основні етапи цього процесу, що дозволяє систематизувати підхід до управління постачанням у кризових умовах.

Процес адаптації управлінських рішень в агропромислових підприємствах супроводжується значними ризиками та можливими помилками, що можуть суттєво знизити ефективність діяльності. Аналіз практичних кейсів дозволяє виокремити найпоширеніші ризики та помилки, які виникають у процесі адаптації, і запропонувати способи їх мінімізації.

Однією з основних помилок є ігнорування змін у зовнішньому середовищі. Багато підприємств приймають управлінські рішення, орієнтуючись лише на короткострокові прогнози, не враховуючи можливі зміни у зовнішніх умовах. Такий підхід може призвести до неефективного використання ресурсів і втрати ринкових можливостей. Наприклад, у період різких змін у логістиці підприємства, що не врахували альтернативні шляхи постачання, стикнулися з перебоями в забезпеченні продукції.

Ще одним значним ризиком є недостатній аналіз внутрішнього потенціалу підприємства. Без належного аналізу внутрішніх можливостей впровадження адаптивних стратегій може бути ускладненим або неможливим через неефективний розподіл фінансових чи людських ресурсів. У цьому контексті критично важливим є проведення SWOT-аналізу та оцінки виробничого потенціалу для визначення реальних можливостей підприємства.

Таблиця 6

Алгоритм оптимізації ланцюгів постачання

Етап	Завдання	Опис
Етап 1. Аналіз поточного стану постачання	- Ідентифікація основних ризиків - Визначення пріоритетів щодо забезпечення ключовими ресурсами	На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз поточного стану постачання, виявляються основні ризики та визначаються пріоритети для забезпечення ключовими ресурсами.
Етап 2. Оцінка ризиків і розробка альтернативних маршрутів	- Оцінка ризиків - Розробка альтернативних маршрутів	Оцінюються ризики та розробляються альтернативні маршрути з урахуванням зовнішніх умов і наявної логістичної інфраструктури.
Етап 3. Автоматизація логістичних процесів	- Підвищення оперативності управлінських рішень - Зменшення витрат	Відбувається автоматизація логістичних процесів, що забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень та зменшення витрат.
Етап 4. Контроль та моніторинг ключових показників ефективності	- Контроль часу доставлення - Моніторинг вартості логістики - Оцінка рівня забезпеченості сировиною	Важливим завданням є контроль та моніторинг ключових показників ефективності ланцюгів постачання, таких як час доставлення, вартість логістики, рівень забезпеченості сировиною. Регулярний перегляд цих показників дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змінених умов.

Складено авторами

Таблиця 7

Основні ризики в адаптації управлінських рішень і рекомендації щодо їх мінімізації

Основний ризик	Можливі наслідки	Рекомендації щодо мінімізації
Недостатній аналіз зовнішнього середовища	Втрата ринкових можливостей	Проведення регулярного моніторингу зовнішніх факторів
Неефективна оцінка ресурсів	Перевантаження ресурсів, фінансові втрати	Комплексний аудит внутрішніх можливостей
Відсутність комунікаційної стратегії	Опір змінам, зниження ефективності	Розробка внутрішньої комунікаційної стратегії
Недооцінка ризиків	Порушення безперервності діяльності	Розробка плану управління ризиками

Складено авторами

Неефективна комунікація в межах підприємства є ще однією причиною провалу адаптивних стратегій. Відсутність чітких інструкцій, недостатнє інформування працівників щодо нових підходів, а також непорозуміння між рівнями управління можуть викликати опір змінам і знизити загальну ефективність управлінських рішень. Це особливо актуально для великих підприємств із багаторівневою системою управління.

У табл. 7 наведено найпоширеніші ризики та помилки в процесі адаптації управлінських рішень і запропоновані рекомендації щодо їх усунення.

Досвід адаптації агропромислових підприємств свідчить про необхідність комплексного підходу до управління кризовими ситуаціями. Важливою складовою такого підходу є сценарне планування, що дозволяє завчасно визначити можливі варіанти розвитку подій і підготувати відповідні рішення.

Таким чином, ефективна адаптація управлінських рішень передбачає не лише систематичний моніторинг та оцінку ризиків, а й розробку комплексних стратегій реагування, що враховують як зовнішні виклики, так і внутрішні можливості підприємства. Знання можливих помилок і ризиків дозволяє

мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільний розвиток навіть у кризових умовах.

Висновки. Результати дослідження підтверджують критичну важливість впровадження адаптивної стратегії управління для агропромислових підприємств в умовах невизначеності та кризових явищ. Аналіз сучасних підходів до адаптаційного управління продемонстрував, що ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища потребує інтегрованого підходу, що включає стратегічне планування, оцінку ризиків та впровадження гнучких управлінських рішень.

У ході дослідження виокремлено ключові етапи розроблення адаптивної стратегії, зокрема оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, ідентифікацію ризиків, сценарне планування та формування алгоритмів адаптації управлінських рішень. Запропоновані методичні підходи до управління ризиками в агропромисловому секторі передбачають застосування сучасних інструментів моніторингу зовнішнього середовища та оцінки ресурсного потенціалу підприємств.

Розроблені практичні рекомендації щодо оптимізації ланцюгів постачання та використання сценарного планування сприяють підвищенню стійкості агропромислових підприємств у складних економічних умовах. Запропонований алгоритм адаптації управлінських рішень передбачає поетапне впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та зменшення впливу кризових чинників.

Такий підхід забезпечує підприємствам можливість своєчасно реагувати на виклики, зберігати конкурентні переваги та формувати стійку модель розвитку навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

Л і т е р а т у р а

1. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (дата звернення: 25.12.2024).
2. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 25.12.2024).
3. Myrzaliyev B., Murat A., Azretbergenova G., Utarov K., Taizhanov L. Mechanism for the Development of an Adapted Methodology for Determining Crisis Phenomena in Agricultural Enterprises. Reviews in Agricultural Science. 2022. Vol. 10. P. 220–238.
4. Moore K. M. (Ed.). The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management. Ankeny, Iowa: Soil and Water Conservation Society, 2009. 264 p. URL: <https://www.swcs.org/resources/publications/the-sciences-and-art-of-adaptive-management> (дата звернення: 25.12.2024).
5. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. Молодий вчений. 2017. № 6 (46). С. 535–538. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/122.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).

**Olshansky O., Maslosh O., Kasatkina M.
Methodology for adapting management decisions for
agro-industrial enterprises in times of crisis**

The article examines the methodology for adapting managerial decisions in agro-industrial enterprises under crisis conditions. Adaptive management serves as a key instrument for ensuring enterprise flexibility in an environment of high uncertainty. The adaptation process involves adjusting the management system to evolving external and internal conditions to minimise the negative impact of crises and ensure the sustainable development of enterprises. In times of economic and social instability, the adaptation of managerial decisions plays a crucial role in maintaining operational efficiency, ensuring business continuity, and preserving competitiveness.

The primary objective of adaptation is to enhance enterprise resilience to external shocks, optimise resource utilisation, and develop strategies aligned with emerging challenges. Adaptive managerial decisions integrate strategic and operational management, enabling enterprises not only to respond promptly to changes but also to build long-term competitive advantages. Key aspects of adaptation include increasing the flexibility of the organisational structure, mitigating risks, ensuring swift responses to market changes, and fostering business model adaptability.

Particular attention is given to agro-industrial enterprises, which operate in a high-risk environment and are significantly influenced by natural, economic, and social factors. Effective adaptation enables such enterprises to minimise losses during crises, maintain

production efficiency, and establish a foundation for further development.

The article also explores scenario planning as an effective tool for enhancing enterprise resilience in an unstable external environment. The application of a scenario-based approach allows enterprises to anticipate potential developments, assess risks, and formulate appropriate managerial strategies. This facilitates well-informed decision-making that considers market dynamics, enabling enterprises to maintain stability and competitiveness even in challenging economic conditions.

Keywords: *managerial decisions, adaptive management, agro-industrial enterprises, crisis situations, scenario planning, strategic adaptation*

Ольшанський Олександр Вікторович – д.н. з держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Маслош Ольга Володимирівна – к.х.н, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Касаткіна Марина Володимирівна – старший викладач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Стаття подана 12.01.2025.