

УДК 338.43:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/35.16>

Сагайдак П.Р.

аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ГНУЧКІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

У статті розглядається концептуальний підхід до забезпечення гнучкості аграрних підприємств в умовах цифровізації. Досліджуються ключові фактори, що впливають на адаптивність аграрних підприємств до імплементації цифрових технологій. Детерміновано, що гнучкість аграрного підприємства є відображенням здатності ефективно модифікувати операційні параметри та бізнес-процеси відповідно до викликів цифрової економіки. Обґрунтовано принципи управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості у динамічному бізнес-середовищі. Запропоновано концептуальну модель управління гнучкістю, яка передбачає Імплементацію інноваційних цифрових рішень у бізнес-процеси з урахуванням галузевої специфіки та сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій.

Ключові слова: гнучкість, аграрне підприємство, цифровізація, управління, модель, бізнес-процес.

Постановка проблеми. Динаміка сучасних соціально-економічних відносин характеризується інтенсифікацією ринкових перетворень та всеохоплюючою цифровізацією. Ці зміни формують нову систему вимог до всіх категорій економічних суб'єктів – підприємств, організацій та установ, що функціонують у різних галузях економіки, мають різні форми власності, правовий статус та масштаби діяльності. Дані явища є наслідком загострення факторів геополітичного глобального та цифрового характеру, а також диверсифікованих видів ризику, трансформації технологічних парадигм та інших чинників. Зазначені процеси створюють значні труднощі для переважної більшості господарюючих суб'єктів, причому багато з них виявилися нездатними ефективно протидіяти деструктивним впливам зовнішнього середовища. Внаслідок цього відбулося порушення сталого розвитку й аграрних підприємств.

В окреслених умовах виживання, стабільне функціонування та прогресивний розвиток аграрних підприємств визначається їхньою спроможністю адекватно оцінювати трансформації зовнішнього середовища, моніторити потенційні ризики, оперативно реагувати та адаптуватися до екзогенних змін та їхніх ендогенних наслідків у внутрішньому середовищі функціонування. Зазначені процеси корелюють з такими економічними категоріями, як гнучкість підприємств в умовах цифрової трансформації, дослідження яких у сучасному контексті набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток науково-теоретичного базису й методологічних аспектів гнучкості підприємств та цифровізації економіки зробили такі дослідники, як: Баєр А. [10], Баріні Х. [1], Брозович Д. [2], Бурс Б. [2], Вессель Л. [10], Ганельт А. [11], Гесс Т. [8], Каннан П.К. [7], Лі Х. [7], Майєрс М. [8], Мерінова С. [5], Тіс Д. Дж. [3], Чаніас С. [8], Шуляр Р. [9], Янссон К. [2] та ін. Проте в економічній науці спостерігається термінологічна неузгодженість стосовно трактування сутності поняття «гнучкість підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації». Крім того, залишаються невирішеними питання, пов'язані із змістовним напов-

ненням та структурною архітектурою концептуальної моделі управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації.

Метою статті є розробка та обґрунтування концептуального підходу до формування й управління гнучкістю аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, визначення ключових елементів і принципів забезпечення їх адаптивності до динамічних змін ринкового середовища шляхом впровадження цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтенсифікація технологічного прогресу та генезис новітніх агротехнологічних рішень зумовлюють еволюцію інноваційних парадигм організації сільськогосподарського виробництва. Це забезпечує конвергенцію можливостей аграрного сектору із продовольчими та сировинними потребами суспільства, які характеризуються експоненціальним зростанням та перманентною трансформацією в умовах зміни кліматичних і соціально-економічних факторів. Імперативи динамічної адаптації до екзогенних факторів середовища обумовлюють потребу в мінімізації фінансових та часових витрат на реалізацію операційних процесів і, відповідно, подолання дисонансу між актуальним станом аграрного комплексу та параметрами цифрової трансформації сільськогосподарських систем.

Сучасна трансформація економіки характеризується особливостями, пов'язаними з імплементацією концепції Індустрії 4.0 та всеохоплюючою цифровізацією аграрного виробництва, що детермінували специфічні виклики, до яких необхідно адаптуватися аграрним підприємствам, зокрема:

- глобалізація та віртуалізація агробізнес-середовища з формуванням транснаціональних цифрових екосистем;
- скорочення фінансових та часових параметрів прийняття управлінських рішень;
- трансформація споживача в активного співучасника агропромислового виробництва через механізми персоналізації та кастомізації;
- редукція ефективності захисту селекційних досягнень та агротехнологічних інновацій у сфері інтелектуальної власності [13];

- неухильне зростання частки сервісного компонента в аграрній економіці;
- експоненційне прискорення темпів оновлення сільськогосподарської продукції та супутніх послуг;
- деформація циклічності агроекономічних змін внаслідок кліматичних трансформацій та цифрових інновацій.

Проблематика механізмів гнучкого функціонування аграрних підприємств та формування адаптивних управлінських систем набуває підвищеної релевантності в контексті цифрової трансформації економіки. Емпіричне підтвердження цієї тези знаходимо в статистичних даних, які демонструють, що 97% випадків конкурентних невдач високотехнологічних суб'єктів господарювання корелюють або з недостатнім моніторингом ринкових флуктуацій, або з неспроможністю ефективно імплементувати стратегічно важливу інформацію у процеси прийняття рішень [1, с. 99]. У цьому контексті набуває пріоритетного значення розробка та обґрунтування моделі управління гнучкістю аграрного підприємства до трансформаційних процесів, посилення впливом цифрових інновацій.

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного консенсусного визначення поняття «гнучкість підприємства в умовах цифровізації». Це обумовлено міждисциплінарним характером даної проблематики, що знаходиться на перетині теорії організації, стратегічного менеджменту, цифрової економіки та інноватики. Високий ступінь диференціації підходів до трактування досліджуваного поняття також детермінований динамічністю самого феномену цифровізації, який перманентно еволюціонує, породжуючи нові виклики для адаптаційних механізмів суб'єктів господарювання.

Систематизація та концептуалізація підходів до інтерпретації гнучкості підприємства в умовах цифрової трансформації дозволяє виокремити низку наукових парадигм, які акцентують увагу на різних аспектах цього багатовимірного поняття. Розглянемо детальніше ключові підходи до трактування поняття «гнучкість підприємства в умовах цифровізації», сформовані в сучасному науковому дискурсі.

Структурно-функціональний підхід. Згідно з цим підходом, гнучкість підприємства в умовах цифровізації трактується як здатність організаційної структури та функціональних підсистем підприємства трансформуватися у відповідь на цифрові виклики без порушення цілісності бізнес-процесів. Представники даного підходу (Баріні Х., Брозович Д., Бурс Б., Тіс Д. Дж., Янссон К. [1; 2; 3]) розглядають гнучкість як структурну властивість, що передбачає наявність модульних, масштабованих цифрових компонентів в архітектурі підприємства.

Ресурсно-компетентнісний підхід. У рамках цього підходу гнучкість підприємства інтерпретується як спроможність ефективно реконфігурувати наявні ресурси та формувати нові цифрові компетенції відповідно до динаміки технологічних змін. Науковці, що дотримуються даного підходу (Вегер М., Мерінова С., Уорнер К.С. [4; 5]), акцентують увагу на розвитку цифрових навичок персоналу, формуванні цифрового інтелектуального капіталу та адаптивному управлінні нематеріальними активами.

Маркетинговий підхід. У межах маркетингового підходу гнучкість підприємства визначається як

здатність швидко адаптувати маркетингові інструменти та канали комунікації відповідно до цифрових трансформацій споживчої поведінки. Науковці цього напрямку (Есслінг К., Каннан П.К., Клауссен Дж., Лі Х., Пойкерт К. [6; 7]) підкреслюють важливість омніканальності, персоналізації та використання цифрових платформ для взаємодії зі споживачами.

Процесний підхід. Представники процесного підходу (Гесс Т., Майерс М.Д., Чаніас С., Шуляр Р. [8; 9]) трактують гнучкість підприємства як здатність оперативно здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів шляхом їх цифровізації, автоматизації та інтелектуалізації. Ключовим акцентом є оптимізація процесів на основі цифрових технологій та створення інтегрованих цифрових ланцюгів цінності.

Кібернетичний підхід. З позицій кібернетичного підходу гнучкість підприємства в умовах цифровізації розглядається як спроможність інформаційної системи підприємства забезпечувати адаптивне управління на основі аналізу великих даних, машинного навчання та предиктивної аналітики. Прибічники цього підходу (Вессель Л., Байер А., Ологеану-Таддей Р. [10]) розглядають цифрову гнучкість через призму кібер-фізичних систем та інтелектуальних алгоритмів прийняття рішень.

Інтегрований підхід. Даний підхід до трактування гнучкості підприємства в умовах цифровізації (Бонсак Р., Ганельт А., Марц Д. [11]) об'єднує елементи попередніх підходів та розглядає гнучкість як багатовимірну характеристику, що охоплює технологічні, організаційні, компетентнісні та стратегічні аспекти адаптації підприємства до цифрової економіки. Відповідно до цього підходу, гнучкість підприємства формується на основі балансування різних типів адаптивних механізмів та їх синхронізації з цифровими трансформаціями галузі.

Аналіз наукових підходів до трактування гнучкості підприємств дозволяє виявити багатоаспектність та міждисциплінарний характер даного поняття. У працях вітчизняних та зарубіжних дослідників гнучкість розглядається переважно крізь призму адаптивності, стійкості та здатності до трансформації. Проте, специфіка аграрної сфери в контексті інтенсивних процесів цифровізації вимагає уточнення концептуальних засад цього поняття.

На наш погляд, гнучкість підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації – це інтегративна характеристика суб'єкта господарювання, що відображає його здатність до систематичного накопичення й стратегічного використання інформаційних ресурсів із метою трансформації структурно-функціональних параметрів та організаційної архітектури у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни умов функціонування. Гнучкість дає змогу забезпечити резильєнтність і прогресивний розвиток аграрного підприємства в довгостроковій перспективі на основі комплексної імплементації цифрових технологій у контексті стратегії діджиталізації діяльності.

Варто зазначити, що з точки зору гнучкості підприємства до трансформацій зовнішнього середовища в епоху цифровізації виділяють два ключових компоненти. Перший компонент є адаптивною реакцією, що характеризується модифікацією стратегічних орієнтирів діяльності підприємства або методів їх досягнення, які значно впливають на інтеракцію підприємства

з екзогенними факторами. Другий компонент – безпосередній процес гнучкості, що передбачає імплементацію змін у функціональні механізми внутрішніх систем та операційну діяльність структурних одиниць підприємства, які супроводжують його адаптивну реакцію на зовнішні виклики.

Впровадження сучасних цифрових технологій створює потужний потенціал для істотного зростання результативності та ефективності функціонування аграрних підприємств і виступає детермінуючим фактором трансформаційних процесів в економіці на мікро-, мезо- та макrorівнях. Втім, попри високу актуальність даної проблематики, питання формування та імплементації дієвих моделей управління гнучкістю аграрних підприємств у контексті цифровізації залишаються недостатньо дослідженими в науковому дискурсі. Зазначена ситуація зумовлює виникнення комплексу проблем у сфері цифрової трансформації аграрних підприємств, вирішення яких потребує як належного теоретико-методологічного обґрунтування, так і розробки практично орієнтованих рекомендацій.

З метою аналізу динаміки сучасних трансформацій та ідентифікації ключових факторів-драйверів, що детермінують гнучкість аграрних підприємств у мінливому середовищі, нами сформовано та обґрунтовано концептуальну модель управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації. Запропонована модель дозволяє систематизувати та візуалізувати ключові взаємозв'язки між компонентами організаційної системи в контексті імплементації цифрових технологій.

Розроблена концептуальна модель дасть змогу ідентифікувати ключові детермінанти адаптивності підприємств аграрної сфери та сформулювати системний підхід до імплементації цифрових інструментів в операційну діяльність. Окрім того, запропонована модель уможливить діагностику поточного рівня цифрової зрілості агропідприємства та визначення оптимальних траєкторій його трансформації з урахуванням галузевої специфіки та динаміки зовнішнього середовища. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств на вітчизняному та міжнародному ринках, інтенсифікації процесів дифузії цифрових інновацій у агробізнесі та формуванню резильєнтних бізнес-моделей, здатних ефективно функціонувати в умовах зростаючої турбулентності та непередбачуваності економічних процесів.

Аналіз сучасного стану аграрних підприємств свідчить про їхню стрімку трансформацію під впливом глобальних викликів та цифрових технологій. В умовах зростаючої невизначеності середовища, кліматичних змін, нестабільності ринків та посилення конкуренції, особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління гнучкістю аграрних підприємств. Проведені дослідження показують, що успішна інтеграція цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств потребує системного підходу та повинна ґрунтуватися на чітко визначених принципах, які забезпечують синергію технологічних інновацій та управлінських процесів. На основі узагальнення теоретичних напрацювань [12; 13] та аналізу практичного досвіду цифрової трансформації підприємств аграр-



Рисунок 1 – Концептуальна модель управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації

Джерело: побудовано автором

ного сектору, нами сформульовано наступні принципи управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації:

1. *Принцип системності та інтегрованості.* Управління гнучкістю аграрного підприємства має базуватися на системному підході, що передбачає розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Цифровізація дозволяє інтегрувати всі ланки виробничого процесу в єдину інформаційну систему, забезпечуючи координацію та синхронізацію всіх процесів. Це передбачає: створення єдиної цифрової екосистеми підприємства; інтеграцію виробничих, логістичних та управлінських процесів; забезпечення сумісності різних цифрових рішень та платформ.

2. *Принцип адаптивності та агільності (Agile Principle).* В умовах швидкозмінного середовища аграрне підприємство має бути здатним швидко адаптуватися до нових умов. Цей принцип передбачає впровадження гнучких методологій управління (“Agile”, “Scrum”, “Kanban”) у практику аграрного менеджменту, що дозволяє: швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; впроваджувати ітераційний підхід до реалізації проєктів цифровізації; формувати крос-функціональні команди для вирішення комплексних завдань.

3. *Принцип данистості (Big Data Principle).* Управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації має базуватися на аналізі великих масивів даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати можливі сценарії розвитку. Цей принцип передбачає: впровадження систем збору та аналізу даних (ІоТ-пристрої, датчики, дрони); використання аналітичних інструментів та алгоритмів машинного навчання; розвиток культури прийняття рішень на основі даних (“Data-Driven Decision Making”).

4. *Принцип клієнтоцентричності та ринкової орієнтації.* Гнучкість аграрного підприємства має забезпечувати його здатність ефективно задовольняти потреби клієнтів та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Цифрові технології дозволяють: здійснювати постійний моніторинг ринкових тенденцій та поведінки споживачів; персоналізувати пропозиції та будувати прямі відносини з клієнтами; оперативно реагувати на зміни попиту та вимог до якості продукції.

5. *Принцип технологічної відкритості.* Аграрне підприємство має бути відкритим до інтеграції з зовнішніми цифровими екосистемами та платформами, що дозволяє розширювати можливості бізнесу та підвищувати його гнучкість. Цей принцип передбачає: використання відкритих API та стандартів для інтеграції з партнерськими системами; участь у галузевих цифрових платформах та маркетплейсах; розвиток партнерських відносин з технологічними компаніями та стартапами.

6. *Принцип екологічної відповідальності.* Цифровізація аграрного підприємства має сприяти підвищенню

ефективності використання ресурсів та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Цей принцип включає: впровадження технологій точного землеробства для оптимізації використання ресурсів; цифровий моніторинг екологічних параметрів виробництва; використання цифрових технологій для забезпечення відповідності екологічним стандартам.

7. *Принцип інноваційності.* Управління гнучкістю аграрного підприємства вимагає забезпечення балансу між стабільністю основних бізнес-процесів та інноваційністю, що дозволяє експериментувати з новими технологіями та бізнес-моделями. Цей принцип передбачає: формування прогресивної ІТ-архітектури (синтез традиційних систем та інноваційних рішень); виділення ресурсів на експериментальні проєкти та пілотування нових технологій; розвиток культури толерантності до помилок та готовності до експериментів.

Таким чином, запропоновані принципи управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації формують концептуальну основу для трансформації традиційних управлінських підходів відповідно до вимог цифрової економіки. Їх комплексне впровадження дозволяє аграрним підприємствам не лише адаптуватися до технологічних змін, але й використовувати їх як драйвер розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки. Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації є багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу та стратегічного бачення. Виявлено, що цифровізація характеризується амбівалентністю впливу на функціонування аграрних підприємств. З одного боку, вона виступає дестабілізуючим фактором для класичних бізнес-моделей та усталених ринкових стратегій. З іншого – цифровізація генерує значний потенціал для якісного вдосконалення діяльності аграрних підприємств через імплементацію інтероперабельних бізнес-моделей, які забезпечують адаптивність до зовнішнього середовища. Таким чином, управління гнучкістю аграрного підприємства в умовах цифровізації стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою довгострокового сталого розвитку, що дозволяє ефективно адаптуватися до мінливих ринкових умов, технологічних інновацій та екологічних викликів, забезпечуючи оптимальний баланс між стабільністю бізнес-процесів та інноваційною динамічністю в аграрному секторі економіки.

Перспективні напрямки подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання рівня гнучкості аграрних підприємств в умовах цифровізації, формуванням механізмів її підвищення з урахуванням галузевої специфіки, а також дослідженням економічної ефективності впровадження цифрових технологій у контексті управління гнучкістю аграрного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Barini H. Digital Transformation: Conceptual Foundations and Formation of Scientific Interpretation Approaches. *International Trade and Trade Policy*. 2024. № 10(4). P. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.21686/2410-7395-2024-4-94-103>
2. Brozović D., Jansson C., Boers B. Strategic Flexibility and Growth of Small and Medium-sized Enterprises: a Study of Enablers and Barriers. *Management Decision*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0577>
3. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2017. № 51(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
4. Warner K.S., Wäger M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. Issue 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2018.12.001>

5. Мерінова С.В. Економічна оцінка гнучкості виробничої системи. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18. С. 468–473. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-65>
6. Claussen J., Essling C., Peukert C. Demand Variation, Strategic Flexibility and Market Entry: Evidence from the US Airline Industry. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 11. P. 2877–2898. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2940>
7. Kannan P.K., Li H. Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. № 34(1). P. 22–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
8. Chanas S., Myers M.D., Hess T. Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. № 28(1). P. 17–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
9. Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Випуск 5. С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-24>
10. Wessel L., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R. Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*. 2020. № 22(1). DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
11. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
12. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
13. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

References:

1. Barini H. (2024) Digital Transformation: Conceptual Foundations and Formation of Scientific Interpretation Approaches. *International Trade and Trade Policy*, no. 10(4), pp. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.21686/2410-7395-2024-4-94-103>
2. Brozović D., Jansson C., Boers B. (2023) Strategic Flexibility and Growth of Small and Medium-sized Enterprises: a Study of Enablers and Barriers. *Management Decision*. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0577>
3. Teece D. J. (2017) Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, no. 51(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
4. Warner K.S., Wäger M. (2019) Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: an Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, vol. 52, issue 3, pp. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2018.12.001>
5. Merinova S.V. (2018) Ekonomichna otsinka hnuchkosti vyrobnychoyi systemy. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy* [Economic assessment of the flexibility of the production system]. *Economics and Business Management*, no. 18, pp. 468–473. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-65>
6. Claussen J., Essling C., Peukert C. (2018) Demand Variation, Strategic Flexibility and Market Entry: Evidence from the US Airline Industry. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 11, pp. 2877–2898. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2940>
7. Kannan P.K., Li H. (2017) Digital Marketing: a Framework, Review and Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*, no. 34(1), pp. 22–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
8. Chanas S., Myers M.D., Hess T. (2019) Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, no. 28(1), pp. 17–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
9. Shulyar R.V. (2018) Mekhanizmy hnuchkosti ta adaptivnosti system upravlinnya yakistyu biznes-protsesiv pidpryyemstv. [Mechanisms of flexibility and adaptability of quality management systems of business processes of enterprises]. *Problems of the system approach in economics*, no. 5, pp. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-24>
10. Wessel L., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R. (2020) Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, no. 22(1). DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
11. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D. (2020) A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
12. Kovbasa O. M. Komponenty stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpryyemnytstva v Ukrayini. [Components of the strategic development of agricultural entrepreneurship in Ukraine]. *Economy and Society*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>
13. Makalyuk I., Kashpurenko T., Barannikov M. (2023) Stanovyshche pidpryyemstv ahrarnoho sektoru Ukrayiny v umovakh viyny: finansovo-investytsiyni aspekty [The situation of enterprises of the agricultural sector of Ukraine in wartime: financial and investment aspects]. *Economy and Society*. 2023. No. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

Sagaidak Pavlo

West Ukrainian National University

FLEXIBILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE ERA OF DIGITALISATION: A CONCEPTUAL APPROACH

The article considers a conceptual approach to ensuring the flexibility of agricultural enterprises in the context of digitalisation. The key factors influencing the adaptability of agricultural enterprises to the implementation of digital technologies are studied. The article considers key approaches to the interpretation of the concept of “the enterprise flexibility amid digitalisation”: structural-functional, resource-competence, marketing, process, cyber, and integrated. It has been determined that the flexibility of an agrarian enterprise in the context of digitalisation is an integrative characteristic of an economic entity. This characteristic reflects its ability to systematically accumulate and strategically use information resources to transform structural-functional parameters and organisational archi-

texture in response to external and internal changes in the operating environment. It has been substantiated that flexibility enables the resilience and progressive development of an agricultural enterprise in the long term through the integrated implementation of digital technologies within a comprehensive digitalisation strategy. To analyze the dynamics of modern transformations and identify the key driving factors determining agricultural enterprise flexibility in a changing environment, a conceptual model has been developed. This model for managing agricultural enterprise flexibility in the context of digitalization is formed and substantiated based on comprehensive research. The developed conceptual model enables the identification of key determinants of agricultural enterprise adaptability and facilitates the formation of a systematic approach to the implementation of digital tools in operational activities. Principles for managing agricultural enterprise flexibility in the context of digitalisation are proposed that form a conceptual basis for transforming traditional management approaches in accordance with digital economy requirements. The developments proposed in the article enable agricultural enterprises not only to adapt to technological changes but also to leverage them as drivers of development and enhanced competitiveness.

Keywords: *flexibility, agricultural enterprise, digitalisation, management, model, business process.*

JEL classification: Q10, O33, L25
