

УДК 338.43:631.1:005.21

**Ніколюк О.В.**

доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Одеський національний технологічний університет  
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: alenavn11@gmail.com  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

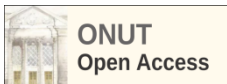
**Шумілов Б.Б.**

аспірант  
кафедра публічного управління та адміністрування  
Одеський національний технологічний університет  
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: sven7sw@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2748-6249>

## МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано стратегічні механізми забезпечення продовольчої безпеки України в умовах глобальних і національних трансформаційних викликів. Проаналізовано ключові загрози аграрному сектору, зокрема наслідки воєнних дій, порушення логістики, руйнування інфраструктури та обмеження доступу до ринків. Доведено, що стратегічний менеджмент є базовим елементом адаптаційної моделі управління аграрними підприємствами, який забезпечує їх стійкість, конкурентоспроможність та антикризову здатність. Обґрунтовано доцільність стратегічного планування, диверсифікації виробництва, цифровізації, технологічної модернізації та розвитку партнерських мереж. Узагальнено досвід українських аграрних підприємств у період воєнного стану та сформульовано практичні рекомендації щодо мінімізації продовольчих ризиків і досягнення продовольчої незалежності. Зроблено висновок про необхідність інтеграції стратегічного менеджменту в державну політику аграрного розвитку.

**Ключові слова:** продовольча безпека, стратегічний менеджмент, аграрні підприємства, диверсифікація виробництва, управління ризиками, соціальна відповідальність, сталий розвиток, інноваційні стратегії, адаптивне управління, аграрний сектор.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні виклики, пов'язані з поглибленням геополітичної нестабільності, воєнною агресією проти України, порушенням глобальних продовольчих ланцюгів та змінами клімату, суттєво ускладнили процес забезпечення продовольчої безпеки як на національному, так і на міжнародному рівнях. Продовольча безпека вже давно перестала бути лише гуманітарним або соціальним питанням – вона трансформувалась у ключову складову національної безпеки, яка напряду впливає на соціальну стабільність, економічну стійкість та міжнародну суб'єктність держави. Україна, володіючи значним аграрним потенціалом і виступаючи одним з провідних експортерів зернових і олійних культур, перебуває в особливо вразливому становищі. Воєнні дії спричинили руйнування інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, втрату

доступу до частини територій, зменшення посівних площ, дефіцит трудових ресурсів та порушення логістичних маршрутів експорту. Одночасно зі зменшенням виробничих потужностей спостерігається зростання внутрішнього навантаження на аграрний сектор у контексті гарантування базового харчового забезпечення населення.

На цьому фоні виникає нагальна потреба не лише в тактичному реагуванні на кризи, а й у стратегічному управлінні аграрним сектором, здатному забезпечити гнучкість, адаптивність, інноваційність та сталий розвиток підприємств. Саме стратегічний менеджмент розглядається як ефективний інструмент для подолання кризових явищ, мінімізації впливу зовнішніх загроз, реалізації довгострокових цілей продовольчої політики та досягнення продовольчої незалежності країни. Проте наявна система управління аграрними підприємствами часто зосереджена на

короткострокових цілях, не передбачає достатньої гнучкості, не інтегрує ризик-орієнтовані стратегії, і тим самим не відповідає умовам надзвичайної турбулентності. Бракує комплексного бачення продовольчої безпеки як багатомірної категорії, яка поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні компоненти. Це актуалізує потребу у глибокому науковому осмисленні та прикладному дослідженні механізмів стратегічного менеджменту в системі забезпечення продовольчої безпеки, адаптованих до специфічних українських умов.

#### **Аналіз останніх публікацій по проблемі.**

Проблематика забезпечення продовольчої безпеки в Україні в умовах сучасних викликів активно досліджується вітчизняними науковцями, які наголошують на багатофакторності цього явища та потребі комплексного управлінського підходу. Значну увагу приділено аналізу макроекономічних загроз, які формуються під впливом воєнних дій. Так, В. Франчук обґрунтовує, що збереження продовольчої спроможності України залежить від ефективності державної політики підтримки аграрного виробника, координації логістичних процесів та мобілізації внутрішніх ресурсів [3]. З іншого боку, науковці звертають увагу на змістовні аспекти продовольчої безпеки, зокрема її концептуальні та практичні засади. Р. Мудрак аналізує трансформацію поняття продовольчої безпеки в українських реаліях, акцентуючи на її інституційному та стратегічному змісті [4]. Доповненням до цього є дослідження В. Бойка та Л. Бойко, які вказують на зростання ризиків для аграрного виробництва в умовах війни та підкреслюють потребу в гнучких адаптивних механізмах управління аграрним потенціалом [5].

Особливої уваги заслуговує внесок науковців у розкриття ролі стратегічного підходу до розвитку аграрних підприємств. І. В. Чукіна визначає диверсифікацію як ключовий напрям забезпечення стабільності аграрного виробництва, здатного витримувати зовнішні шоки та ринкові коливання [1]. У контексті інституційного супроводу продовольчої політики А. А. Шевченко, О. П. Петренко та Н. С. Іванюк окреслюють пріоритети державного втручання в механізми забезпечення продовольчої безпеки, наголошуючи на необхідності оновлення регуляторного середовища [7].

Інша важлива складова, яку досліджують К. О. Копішинська та А. Ю. Грабина, – соціальна відповідальність аграрного бізнесу. Авторки доводять, що соціальні ініціативи підприємств не лише посилюють довіру громад, а й стають каталізатором стійкого розвитку, особливо в умовах нестабільності [2]. У свою чергу, І. В. Гончарук та І. В. Томашук розкривають питання формування стратегій економічного розвитку підприємств із фокусом на конкурентоспроможність, що є визначальним фактором у досягненні продовольчої стабільності [9].

Таким чином, проаналізовані джерела свідчать про підвищену увагу наукової спільноти до проблеми продовольчої безпеки, однак питання практичного застосування стратегічного менеджменту в умо-

вах кризових ситуацій потребує подальшого дослідження та емпіричного наповнення.

**Формулювання цілей дослідження. Метою статті** є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення механізмів забезпечення продовольчої безпеки в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, з урахуванням викликів воєнного часу та глобальних ризиків, через призму стратегічного менеджменту аграрних підприємств.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У сучасних умовах зростаючої невизначеності та багатовекторних загроз стратегічний менеджмент набуває вирішального значення як інструмент забезпечення стійкості продовольчої системи. Йдеться не лише про формування загальних напрямів розвитку підприємства, а про впровадження цілісної парадигми управління, що передбачає довгострокове бачення, адаптивність, прогнозування ризиків і проактивне реагування на зовнішні виклики. Особливого значення стратегічний менеджмент набуває в аграрному секторі, де діяльність підприємств значною мірою залежить від зовнішніх обставин – кліматичних умов, міжнародної кон'юнктури, регуляторного середовища та, зокрема, умов воєнного стану.

Стратегічне управління дозволяє не лише стабілізувати виробничу діяльність, а й забезпечити конкурентоспроможність підприємства, ефективне використання ресурсів, збереження ринкових позицій та орієнтацію на інноваційний розвиток. У цьому контексті стратегічний менеджмент розглядається як системний процес, що охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії, стратегічних цілей, вибір альтернатив, розробку стратегій, моніторинг виконання та коригування дій відповідно до змін середовища.

Особливо важливим є те, що стратегічний менеджмент дозволяє перетворити кризу на можливість шляхом переорієнтації на нові ринки, пошуку логістичних альтернатив, впровадження цифрових рішень у виробництво й управління. У період воєнного конфлікту стратегічне управління стало для багатьох аграрних підприємств інструментом виживання та відновлення. Здатність стратегічно планувати дозволила окремим господарствам переорієнтувати виробництво, адаптувати бізнес-моделі, вийти на нові сегменти внутрішнього ринку та навіть зберегти експортний потенціал за рахунок гнучкої логістики й диверсифікації каналів збуту [3; 6].

Крім того, стратегічний підхід передбачає обґрунтоване використання фінансових, трудових і земельних ресурсів, що особливо важливо в умовах їх дефіциту. Це дозволяє уникнути нераціональних витрат, сформувати резерви на випадок криз та забезпечити довгострокову продовольчу стабільність. Стратегічне бачення розвитку підприємства формує підґрунтя для розробки інвестиційної політики, підвищення ефективності взаємодії з партнерами, кредиторами, донорами та державними органами влади.

Таким чином, стратегічний менеджмент в аграрному секторі відіграє не лише управлінську функцію, а є засобом забезпечення національної продоволь-

лької безпеки, оскільки без ефективних стратегій не можливе ні зростання виробництва, ні збереження соціальної стабільності, ні гарантування державного суверенітету у продовольчій сфері.

Диверсифікація є одним із ключових стратегічних інструментів забезпечення стійкості аграрних підприємств до кризових впливів та зниження загального рівня виробничих і комерційних ризиків. У сучасних умовах збройної агресії, порушення логістики, нестабільності ринків та кліматичних змін аграрні підприємства, які орієнтуються на одну продукцію чи ринок збуту, опиняються у вкрай вразливому становищі. Тому впровадження диверсифікованої моделі господарювання постає не лише як бажана управлінська стратегія, а як необхідність виживання та розвитку у надзвичайно нестабільному середовищі.

Як зазначає І. В. Чукіна, диверсифікація виробничо-господарської діяльності сприяє оптимізації структури підприємства, дозволяє компенсувати втрати в одній сфері діяльності за рахунок прибутків в іншій, знижує рівень залежності від кон'юнктурних коливань та природно-кліматичних умов, а також формує багатофункціональний потенціал для довгострокового розвитку [1]. Це означає не лише збільшення кількості видів продукції, а й розширення каналів збуту, вихід на нові ринки, освоєння суміжних напрямів діяльності – наприклад, переробка, зберігання, логістика, агротуризм, надання послуг іншим агровиробникам.

У період збройного конфлікту особливого значення набуває географічна диверсифікація – тобто орієнтація не лише на експорт, а й на внутрішній ринок, співпраця з регіональними партнерами, розвиток локальних логістичних вузлів. Окрім того, диверсифікація дозволяє гнучко реагувати на зміни в законодавстві, податковому регулюванні та в аграрній політиці, не втрачаючи загальної ефективності виробничої системи.

Застосування принципів диверсифікації тісно пов'язане із впровадженням інноваційних технологій, нових форм організації виробництва, цифрових інструментів управління. Успішні кейси підприємств, які змогли трансформувати свої бізнес-моделі під впливом викликів 2022–2024 років, свідчать про високий потенціал диверсифікації як стратегії зменшення вразливості та підвищення гнучкості. Наприклад, багато агрофірм додали до основної діяльності фасування продукції, запуск онлайн-продажів, розширення агросервісів, що не лише зберегло їхню економічну життєздатність, а й зміцнило їхні позиції в регіональних продовольчих системах.

Таким чином, диверсифікація діяльності є одним із найбільш ефективних стратегічних напрямів антикризового розвитку, що дозволяє аграрним підприємствам не лише виживати у складних умовах, але й забезпечувати стале функціонування, зростання продуктивності та посилення ролі у системі продовольчої безпеки держави.

Соціальна відповідальність аграрних підприємств в умовах воєнного часу та економічної нестабільності набуває особливого значення як ключовий

елемент зміцнення продовольчої стійкості на регіональному та національному рівнях. У сучасних реаліях агробізнес, окрім економічної функції, виконує важливу соціальну місію – забезпечення продовольчої доступності, підтримка громад, збереження зайнятості в сільській місцевості та участь у гуманітарних ініціативах.

Згідно з дослідженнями К. О. Копішинської та А. Ю. Грабини, управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств дозволяє не лише формувати позитивний імідж компанії, а й зміцнювати соціальний капітал, що особливо важливо в умовах криз та довіри дефіциту [2]. Соціальна відповідальність не повинна розглядатись як вторинна діяльність чи форма благодійності – навпаки, вона є стратегічним чинником забезпечення довготривалої життєздатності підприємств та спільнот, у яких вони функціонують.

На практиці соціально відповідальний аграрний бізнес демонструє готовність брати участь у забезпеченні продовольчої підтримки вразливих категорій населення, стабілізації внутрішнього ринку, співпраці з місцевими громадами у сфері продовольчих програм, інфраструктурних проєктів, освітніх і соціальних ініціатив. У період збройної агресії низка аграрних підприємств ініціювали постачання продукції для Збройних Сил України, волонтерських організацій, лікарень, шкіл, що стало проявом не лише громадянської позиції, а й гнучкої адаптації до нових реалій.

Крім того, соціальна відповідальність сприяє формуванню довгострокових партнерств з міжнародними донорами, банками, фондами розвитку, що визнають значення корпоративної соціальної відповідальності у критеріях підтримки. Це відкриває доступ до додаткових фінансових ресурсів, знижує вартість капіталу та забезпечує стабільність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Соціальна відповідальність також інтегрується з екологічною складовою – збереження родючості ґрунтів, мінімізація використання агрохімікатів, впровадження кругового виробництва тощо. Такі практики зміцнюють не лише екологічну, але й продовольчу безпеку, адже гарантують безпечність продуктів харчування та сталість агроєкосистем.

Таким чином, соціальна відповідальність аграрного бізнесу в умовах кризи не є витратним або допоміжним елементом, а виступає потужним стратегічним інструментом підвищення стійкості продовольчої системи, формування довіри громад, забезпечення соціальної стабільності та сприяння національній безпеці в ширшому сенсі.

В умовах постійної нестабільності, викликаній збройною агресією, глобальними кризами, зміною клімату та логістичними ускладненнями, управління ризиками в аграрному секторі перетворилося на невід'ємну складову стратегічного менеджменту. Ефективне управління ризиками забезпечує підприємствам не лише виживання в критичних умовах, але й формує основи для сталого функціонування та розвитку продовольчої системи в цілому.

Управління ризиками – це цілісний процес ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність аграрного підприємства. До таких ризиків належать як зовнішні (політичні, економічні, регуляторні, природні, логістичні), так і внутрішні (технологічні, фінансові, кадрові, управлінські). Особливу небезпеку становлять так звані «комбіновані» ризики, які активізуються одночасно – наприклад, знищення посівів внаслідок бойових дій у поєднанні з втратою каналів експорту та зростанням цін на пальне.

В умовах воєнного часу в Україні управління ризиками набуло практичного виміру через впровадження антикризових стратегій: переорієнтацію логістики на західні кордони, формування резервів продукції, диверсифікацію ринків збуту, тимчасову зміну структури посівів, скорочення витрат на ресурсоємні процеси, перенесення виробництва у безпечніші регіони. Ці дії стали прикладами адаптивного стратегічного планування – здатності підприємства гнучко змінювати свої управлінські рішення у відповідь на динаміку зовнішнього середовища [3; 5].

Адаптивне планування базується на принципах сценарного підходу, коли замість фіксованої стратегії підприємство оперує кількома альтернативними варіантами розвитку подій. Це дозволяє швидко змінювати виробничі, логістичні чи фінансові рішен-

ня у разі реалізації того чи іншого ризикового сценарію. Важливою складовою адаптивного управління є цифровізація бізнес-процесів – застосування аналітичних платформ для моніторингу ринку, супутниковий контроль за полями, прогнозування врожайності, автоматизація закупівель та розрахунків.

Крім того, адаптивне планування в аграрному секторі охоплює використання страхових механізмів, формування кризових бюджетів, створення внутрішніх фондів ризиків, застосування гнучких контрактів з контрагентами. Важливу роль у цьому процесі відіграє фінансова грамотність керівників та здатність до стратегічного мислення – формування довгострокових пріоритетів без втрати операційної гнучкості.

Для виявлення основних ризиків, які загрожують продовольчій безпеці в діяльності аграрних підприємств, було проаналізовано результати опитування представників агросектору. На основі отриманих даних побудовано графік частоти згадування основних загроз (рис. 1).

Результати свідчать, що найбільш критичними факторами аграрії вважають військові дії та логістичні ускладнення, що є прямим відображенням поточного стану країни. Це обґрунтовує необхідність пріоритетного розвитку стратегій управління саме в цих напрямках.

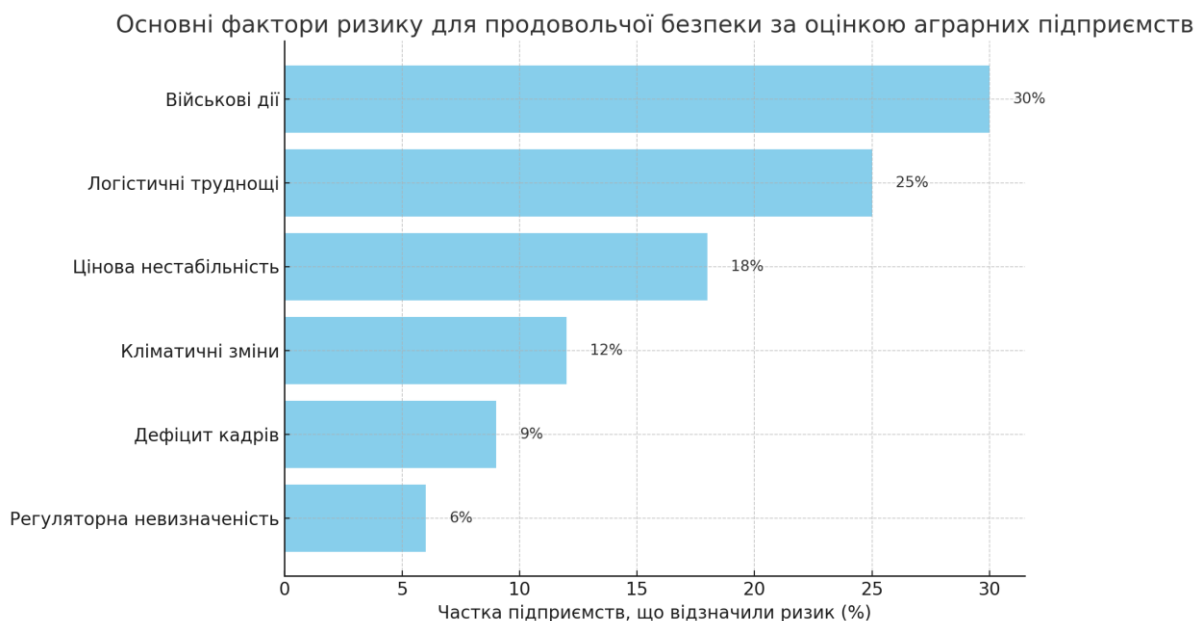


Рис. 1. Основні фактори ризику для продовольчої безпеки за оцінкою аграрних підприємств [3]

У результаті, управління ризиками та адаптивне планування забезпечують не лише збереження стабільності діяльності підприємств, але й підвищують їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяють зміцненню продовольчої безпеки, формують нову культуру стратегічного мислення в аграрному середовищі.

З метою аналізу впливу зовнішньополітичних чинників на експортний потенціал України у сфері агровиробництва було побудовано графік зміни обся-

гів експорту основних сільськогосподарських культур протягом 2019–2023 років (рис. 2).

Динаміка демонструє суттєве падіння експорту в 2022 році, особливо за позицією пшениці та соняшникової олії, що є наслідком війни та блокування морських портів. Часткове відновлення у 2023 році свідчить про ефективність адаптивних стратегій та міжнародної підтримки, однак досягнення довоєнного рівня потребує більш системної політики.



Рис. 2. Динаміка експорту основних аграрних продуктів з України, 2019–2023 рр. [4]

Ефективне забезпечення продовольчої безпеки неможливе без активної участі держави як регулятора, координатора та партнера аграрного бізнесу. Інституційна роль держави полягає в створенні нормативно-правових, фінансових та організаційних умов, що сприяють формуванню стійких і стратегічно орієнтованих аграрних підприємств. В умовах воєнного часу така роль набуває ще більшої ваги, оскільки аграрний сектор опиняється під загрозою руйнування, а держава стає джерелом підтримки, стабілізації та відновлення галузі.

Сучасні підходи до державного супроводу аграрного сектора передбачають інтеграцію стратегічного мислення на рівні галузевої політики. Як відзначають А. А. Шевченко, О. П. Петренко та Н. С. Іванюк, основними пріоритетами держави у сфері продовольчої безпеки мають стати: стимулювання модернізації виробництва, розвиток логістичної інфраструктури, підтримка внутрішнього виробника, підвищення експортного потенціалу, а також захист національного аграрного ринку від деструктивних зовнішніх впливів [7].

Одним із ключових інструментів інституційного впливу є програмне стратегічне планування на державному рівні. Це включає розробку та реалізацію національних та регіональних стратегій продовольчої безпеки, державних програм розвитку агропромислового комплексу, інвестиційних проектів, механізмів державно-приватного партнерства. Значну роль у цьому процесі відіграють також податкові стимули, дотації, гранти, кредитні гарантії та інші інструменти фінансової підтримки аграрних виробників.

Особливої уваги вимагає забезпечення ефективною взаємодією між центральними органами влади, місцевими адміністраціями, аграрними підприємствами та громадянським суспільством.

Інституційна слабкість на будь-якому рівні може нівелювати стратегічні переваги й призвести до збоїв у системі забезпечення продовольчої безпеки. Саме тому важливою є не лише наявність державних ініціатив, а і їхня практична реалізація через прозорі механізми управління, ефективний контроль, моніторинг результатів і зворотний зв'язок із бізнесом.

Окремо слід виділити роль міжнародної підтримки, яка виступає частиною інституційного супроводу – участь у програмах ЄС, доступ до ресурсів Світового банку, співпраця з FAO, USAID тощо. Такі партнерства підсилюють внутрішній потенціал державної політики та дають змогу аграріям долати бар'єри виходу на нові ринки, впроваджувати інновації, формувати резерви продовольства, необхідні в кризових періодах.

Таким чином, держава повинна не лише реагувати на загрози, а й діяти проактивно – створюючи передумови для стратегічного мислення в аграрній сфері, підтримуючи гнучкі бізнес-моделі, стимулюючи інвестиції, модернізацію й діджиталізацію, а також зміцнюючи інституційну довіру між усіма учасниками продовольчої системи (табл.1).

У системі стратегічного менеджменту аграрних підприємств підвищення конкурентоспроможності виступає не лише важливим завданням, а й однією з ключових стратегічних цілей, що безпосередньо пов'язана з досягненням продовольчої безпеки. Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та утримувати стійкі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 1

## Інституційні інструменти державного супроводу стратегічного розвитку аграрного сектору\*

Напрямок державної підтримки	Форми реалізації	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Розробка національних і регіональних стратегій, цільових програм	Узгодженість дій органів влади та бізнесу, підвищення ефективності державної політики
Фінансова підтримка	Дотації, пільгове кредитування, аграрні субсидії, гарантії	Зменшення фінансових ризиків, стимулювання інвестицій
Розвиток інфраструктури	Інвестиції у логістику, зберігання, переробку	Зниження витрат, покращення доступу до ринків
Податкове стимулювання	Податкові пільги, відтермінування, спеціальні режими оподаткування	Зниження податкового навантаження, підвищення прибутковості
Інноваційна та технологічна політика	Гранти на інновації, розвиток агротех клас-терів, підтримка цифровізації	Прискорення технологічної модернізації, зростання продуктивності
Інституційна співпраця	Публічно-приватне партнерство, участь у міжнародних проєктах, програми техдопомоги	Залучення зовнішніх ресурсів, поширення кращих практик
Регуляторна стабільність	Прозоре законодавство, захист прав власності, мінімізація бюрократії	Зростання інвестиційної привабливості, зміцнення довіри бізнесу

\*Джерело: систематизовано автором

Як підкреслюють І. В. Гончарук та І. В. Томашук, формування конкурентної стратегії передбачає системний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, ідентифікацію ринкових можливостей та загроз, а також оптимальне поєднання цінових, інноваційних, технологічних і логістичних переваг [9]. Конкурентоспроможне підприємство здатне не лише забезпечувати власну економічну стійкість, а й активно впливати на зміцнення продовольчої системи держави, підтримуючи пропозицію якісної, безпечної та доступної продукції.

Одним із головних шляхів підвищення конкурентоспроможності є технологічне оновлення аграрного виробництва. Застосування точного землеробства, систем GPS-контролю, аграрної дрової техніки, енергозберігаючих технологій, автоматизованих систем зрошення та інноваційних засобів захисту рослин дозволяє значно підвищити продуктивність, знизити витрати, покращити якість продукції та відповідати екологічним стандартам.

Не менш важливим є людський капітал – підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних моделей корпоративного управління, залучення професійних менеджерів і налагодження внутрішньої комунікації сприяє ефективності прийняття стратегічних рішень. У контексті конкуренції на глобальному рівні зростає значення брендингу, сертифікації продукції, участі у міжнародних виставках, розвитку експортних стратегій і використання інструментів торгової дипломатії.

Конкурентоспроможність також неможлива без доступу до капіталу – тому стратегічна мета має включати активну фінансову політику підприємства, зокрема залучення інвестицій, грантів, кредитів, участь у державних і міжнародних програмах підтримки. Інституційне забезпечення конкурентоспромож-

ності – включно з антикорупційними механізмами, захистом прав власності та прозорістю ринкових процедур – повинно стати пріоритетом державної політики.

У контексті продовольчої безпеки підвищення конкурентоспроможності дозволяє не тільки забезпечити внутрішній ринок продукцією, але й зберегти або навіть розширити експортні позиції України на міжнародному рівні, що критично важливо для макроекономічної стабільності та валютних надходжень.

Таким чином, конкурентоспроможність є не лише мірилом ефективності підприємства, але й ключовим чинником національного значення, який визначає стійкість продовольчої системи, її здатність реагувати на виклики та формувати довгострокову продовольчу незалежність країни.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки в умовах багатовекторних загроз та високої невизначеності, пов'язаної з воєнними подіями, економічною турбулентністю та глобальними ризиками. Аграрні підприємства, що впроваджують стратегічне планування, адаптивні бізнес-моделі, інноваційні підходи та соціальну відповідальність, демонструють вищу здатність до виживання, відновлення та сталого розвитку. Основними інструментами стратегічного менеджменту, які довели свою ефективність у зміцненні продовольчої стійкості, є: диверсифікація виробництва, управління ризиками, адаптивне планування, стратегічне використання ресурсів, розвиток партнерств та цифровізація управлінських процесів. Усі ці елементи формують комплексну модель антикризового управління, здатну забезпечити не лише продоволь-

льчу доступність, а й стабільність аграрного ринку в цілому.

Особливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки відіграє інституційна підтримка з боку держави. Саме держава має створити сприятливе нормативно-правове середовище, фінансові стимули та інфраструктурну базу для довгострокового стратегічного розвитку аграрного сектору. Важливим є також формування ефективної взаємодії між владою, бізнесом та громадянським суспільством для реалізації спільних стратегічних пріоритетів у сфері продоволь-

чої політики. Таким чином, стратегічний менеджмент в аграрному секторі необхідно розглядати як системний, багаторівневий інструмент гарантування продовольчої безпеки держави. Його впровадження має базуватись на синергії державної підтримки, ініціативності бізнесу та адаптації до умов сучасного світу. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розробку механізмів оцінювання ефективності стратегічного управління в аграрних підприємствах та створення індикаторів продовольчої стійкості на мікро- і макrorівнях.

### Література

1. Чукіна І. В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничого господарської діяльності аграрних підприємств // Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35(2). С. 80–85.
2. Копішинська К. О., Грабіна А. Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу // Економічний вісник НТУУ. 2022. № 24. С. 85-92. doi: 10.20535/2307-5651.24.2022.274828
3. Франчук В. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного часу // Економіка та держава. 2024. № 6. С. 21–28.
4. Мудрак Р., Лагодієнко В., Осіпова А., Фротер О., Соколюк К. Концепція продовольчої безпеки: теорія і українська практика // Financial and credit activity problems of theory and practice. 2024. Т.1, № 54. С. 452-470. doi: 10.55643/fcapr.1.54.2024.4194
5. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні // Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1552> doi: 10.32782/2524-0072/2022-41-27 (дата звернення 10.10.2025)
6. Гмиря В.П. Продовольча безпека як головний вектор розвитку економіки країни // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2019. № 6 (140). С. 8-15. doi: 10.36818/2071-4653-2019-6-2
7. Шевченко А.А., Петренко О.П., Іванюк Н. С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану // Економіка та суспільство. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301> doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-24 (дата звернення 10.10.2025)
8. Томашук І. В., Борболук Є. А. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України // Економіка та суспільство. 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3282/3206> doi: 10.32782/2524-0072/2023-58-26 (дата звернення 10.10.2025)
9. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4 (62). С. 7–24. doi: 10.37128/2411-4413-2022-4-1
10. Олійник Т.І., Олійник О.О. Становлення і розвиток корпоративного підприємництва в аграрному секторі економіки // Агросвіт. 2022. № 22. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/782/790> doi: 10.32702/2306-6792.2022.22.64 (дата звернення 10.10.2025)

Стаття надійшла 31.10.2025

Стаття прийнята до друку 14.11.2025

Доступно в мережі Internet 24.12.2025

**Nikoliuk O.**

Doctor of Economics, Professor  
 Head of the Department of Public Management and Administration  
 E-mail: alenavn11@gmail.com  
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

**Shumilov B.**

Postgraduate Student  
 Department of Public Management and Administration  
 Odesa National University of Technology  
 Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039  
 E-mail: sven7sw@gmail.com  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2748-6249>

## MECHANISMS FOR ENSURING FOOD SECURITY IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article provides a comprehensive theoretical, methodological, and applied justification of strategic mechanisms for ensuring Ukraine's food security under the transformational challenges at both global and national levels. It analyzes the main threats and risks adversely affecting the agrarian sector of the economy, particularly the impact of military actions, disruption of logistics chains, destruction of infrastructure, limited access to foreign markets, and changes in the structure of supply and demand. It has been determined that under modern conditions, strategic management acts as a key element of the adaptive management model of agricultural enterprises, ensuring increased resilience, innovation capacity, and the ability to formulate effective anti-crisis strategies. The need for the implementation of strategic planning as a systemic approach to managing resources, risks, and competitiveness in agricultural production has been substantiated. Special attention has been paid to the role of production diversification, digitalization of management processes, technological modernization, business social responsibility, and the formation of sustainable partnership networks in the system of strategic management. The experience of Ukrainian enterprises during martial law regarding the adaptation of strategic approaches to ensuring food security has been analyzed. It has been established that the efficiency of the food system directly depends on the ability of agricultural enterprises to flexibly respond to threats and proactively form development strategies under high uncertainty. Practical recommendations have been formulated for developing strategies focused on minimizing food-related risks, strengthening the competitive position of the agrarian sector, and achieving Ukraine's food independence. It has been concluded that strategic management must be an integrated component of state policy in the field of agricultural development and security to ensure long-term stability of the food market and improvement of population welfare.

**Key words:** food security, strategic management, agricultural enterprises, production diversification, risk management, social responsibility, sustainable development, innovative strategies, adaptive management, agrarian sector.

### References

1. Chukina, I. V. (2018). Napriamy i priorytetni zavdannia dyversyfikatsii vyrobnychohospodarskoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 35(2), 80–85.
2. Kopishynska, K. O., & Hrabyna, A. Yu. (2022). Upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh mizhnarodnoi transformatsii biznesu. *Ekonomichni visnyk NTUU*, (24), 85-92. doi: 10.20535/2307-5651.24.2022.274828
3. Franchuk, V. (2024). Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh voiennoho chasu. *Ekonomika ta derzhava*, (6), 21–28.
4. Mudrak, R., Lahodiienko, V., Osipova, A., Froter, O., & Sokoliuk, K. (2024). Kontsepsiia prodovolchoi bezpeky: teoriia i ukrainska praktyka. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 1(54), 452-470. doi: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194
5. Boiko, V., & Boiko, L. (2022). Prodovolcha bezpeka ta ryzyky dlia ahrarnoho vyrobnytstva pid chas viiny v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1552> doi: 10.32782/2524-0072/2022-41-27 (Retrieved October 10, 2025)
6. Hmyria, V. P. (2019). Prodovolcha bezpeka yak holovnyi vektor rozvytku ekonomiky krainy. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy: zb. nauk. pr.*, 6(140), 8-15. doi: 10.36818/2071-4653-2019-6-2

7. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., & Ivaniuk, N. S. (2024). Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiny ta priorytetni napriamky vrehuliuvannia yii stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301> doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-24 (Retrieved October 10, 2025)

8. Tomashuk, I. V., & Borboliuk, Ye. A. (2023). Znachennia ahrarynoho sektora ekonomiky u zabezpechenni prodovolchoi bezpeky Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3282/3206> doi: 10.32782/2524-0072/2023-58-26 (Retrieved October 10, 2025)

9. Honcharuk, I. V., & Tomashuk, I. V. (2022). Formuvannia stratehii ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 4(62), 7–24. doi: 10.37128/2411-4413-2022-4-1

10. Oliinyk, T. I., & Oliinyk, O. O. (2022). Stanovlennia i rozvytok korporatyvnoho pidpriemnytstva v ahrarynomu sektori ekonomiky. *Ahrosvit*, (22). <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/782/790> doi: 10.32702/2306-6792.2022.22.64 (Retrieved October 10, 2025)

Received 31 October 2025

Approved 14 November 2025

Available in Internet 24.12.2025

Цитування згідно ДСТУ 8302:20

Ніколюк О.В., Шумілов Б.Б. Механізми забезпечення продовольчої безпеки в контексті стратегічного менеджменту аграрних підприємств // Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 4. С. 40-48.

Cite as APA style citation

Nikoliuk, O., & Shumilov, B. (2025). Mechanisms for ensuring food security in the context of strategic management of agricultural enterprises. *Food Industry Economics*, 17(4), 40-48.