

УДК 338.43:658.5
JEL: D81; L26; M11; O13; Q13
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-332-342>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ БЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ

©2026 САБАДАШ І. В., БЕРЕЗА В. В., СЕЛІХОВ С. В.

УДК 338.43:658.5
JEL: D81; L26; M11; O13; Q13

Сабадаш І. В., Береза В. В., Селіхов С. В. Стратегічні напрями вдосконалення та перспективи розвитку систем безпеки агробізнесу

Статтю присвячено питанням формування систем безпеки агробізнесу в умовах зростання глобальної нестабільності, посилення воєнних, економічних, кліматичних і технологічних ризиків, які істотно впливають на функціонування суб'єктів аграрного підприємництва. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення наявних підходів до забезпечення безпеки агробізнесу та переходу від переважно реактивних механізмів протидії загрозам до стратегічного управління, орієнтованого на формування адаптивності, резильєнтності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Дослідження має на меті вдосконалити засади стратегічного розвитку систем безпеки агробізнесу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку його суб'єктів. У статті вивчено становлення підходів до розуміння економічної безпеки підприємств, проаналізовано сучасні концепції стратегічної стійкості, адаптивного управління, резильєнтності, управління ризиками та розвитку динамічних здібностей, узагальнено положення міжнародних підходів OECD, FAO та Світового банку щодо формування стійких агропродовольчих систем. Виявлено, що більшість наявних підходів зосереджена переважно на оцінюванні окремих аспектів економічної безпеки або управлінні ризиками. На цій основі визначено наукову прогалину, пов'язану з відсутністю інтегрованої концепції стратегічного розвитку систем безпеки агробізнесу, та запропоновано авторський підхід до її усунення. Обґрунтовано доцільність переходу від функціонального управління окремими складовими економічної безпеки до формування комплексної адаптивної системи, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати ризики, підтримувати безперервність бізнес-процесів і забезпечувати стратегічну стійкість підприємства. Запропоновано концептуальні положення щодо стратегічного розвитку системи безпеки агробізнесу, яка, порівняно з існуючими, ґрунтується на поєднанні принципів адаптивної резильєнтності, стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-орієнтованого менеджменту та інноваційного розвитку, а також передбачає розгляд системи безпеки як інтегруючого елемента стратегічного управління підприємством, що забезпечує не лише захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, а й створює передумови для його довгострокового розвитку. Практична реалізація запропонованих положень сприятиме підвищенню ефективності управління безпекою, зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств і забезпеченню їхнього сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключові слова: агробізнес; економічна безпека; стратегія; стратегічний розвиток; резильєнтність; адаптивність; конкурентоспроможність.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 23.

Сабадаш Інна Володимирівна – кандидат юридичних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: inna.sabadash@tuta.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5267-9153>

Береза Валерій Володимирович – доктор філософії з права, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: bereza.vv@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6698-2889>

Селіхов Сергій Володимирович – кандидат економічних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: info@lji-naas.org.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4040-2235>

UDC 338.43:658.5
JEL: D81; L26; M11; O13; Q13

Sabadash I. V., Bereza V. V., Selikhov S. V. Strategic Directions for Improvement and Prospects for the Development of Agribusiness Security Systems

The article is dedicated to the issues of forming agribusiness security systems in the context of growing global instability, increasing warfare, economic, climate, and technological risks that significantly affect the operation of agricultural enterprises. The relevance of the study is driven by the need to rethink existing approaches to ensuring agribusiness security and shift from mostly reactive threat response mechanisms to strategic management focused on building adaptability, resilience, and long-term competitiveness of enterprises. The study aims to improve the foundations of strategic development for agribusiness security systems to ensure the long-term competitiveness and sustainable development of its entities. The article explores the development of approaches to understanding the economic security of enterprises, analyzes modern conceptions of strategic sustainability, adaptive management, resilience, risk management, and the development of dynamic capabilities, and summarizes the provisions of international approaches by the OECD, FAO, and World Bank regarding the formation of resilient agri-food systems. It was found that most existing approaches focus mainly on assessing individual aspects of economic security or risk management. Based on this, a scientific gap was identified related to the lack of an integrated conception for the strategic development of agribusiness security systems, and an authorial approach to addressing it was proposed. The feasibility of moving from functional management of individual components of economic security to creating a comprehensive adaptive system has been substantiated – one capable of responding promptly to changes in the external environment, forecasting

risks, maintaining business continuity, and ensuring the strategic sustainability of the enterprise. Conceptual provisions for the strategic development of the agribusiness security system have been proposed, which, compared to existing systems, are based on a combination of adaptive resilience principles, strategic management, digital transformation, risk-oriented management, and innovative development. The approach also considers the security system as an integrating element of strategic enterprise management, which not only provides protection against external and internal threats but also lays the groundwork for its long-term development. The practical implementation of the proposed provisions will help improve security management efficiency, strengthen the competitive positions of agricultural enterprises, and ensure their sustainable development in a dynamic external environment.

Keywords: agribusiness; economic security; strategy; strategic development; resilience; adaptability; competitiveness.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 23.

Sabadash Inna V. – PhD (Law), Candidate of Legal Sciences, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynnykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: inna.sabadash@tuta.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5267-9153>

Bereza Valerii V. – PhD, Doctor of Philosophy in Law, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynnykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: bereza.vv@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6698-2889>

Selikhov Serhii V. – PhD (Economics), Doctoral Student, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynnykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: info@lfi-naas.org.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4040-2235>

Активність агробізнесу здійснюється за умов високого рівня невизначеності, зумовлено-го одночасним впливом економічних, геополітичних, кліматичних, технологічних і соціальних факторів. Для України проблема забезпечення безпеки аграрного сектора набула ваги з початком повномасштабної війни, яка призвела до руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, дефіциту трудових ресурсів, зміни експортної кон'юнктури та посилення ризиків для функціонування сільськогосподарських підприємств. За поточних умов загальноприйняті підходи до забезпечення економічної безпеки, що переважно ґрунтуються на реагуванні щодо вже існуючих загроз, втратили свою ефективність.

Глобальні тенденції розвитку агропродовольчих систем вказують на перехід від захисту ресурсів до концепції стратегічної стійкості, адаптивності та організаційної резильєнтності. Безпека підприємства – це вже не лише інструмент мінімізації ризиків, а чинник формування його довгострокової конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, інноваційної активності та здатності до безперервного розвитку.

Незважаючи на значний пласт досліджень, більшість наявних підходів зосереджена на оцінюванні поточного стану економічної безпеки або вдосконаленні окремих функціональних складових системи, тоді як питання формування її довгострокової адаптивності, здатності до структурної трансформації та забезпечення стійкого розвитку залишаються недостатньо дослідженими, що й обґрунтовує актуальність цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного розвитку систем безпеки агробізнесу є предметом активних наукових дискусій. Методологічний базис формування економічної безпеки підприємств закладено в працях В. М. Гейця [1], Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенка [2], О. В. Арєф'євої, Т. Б. Кузенко [3], З. С. Варналія [4], Т. Г. Васильціва, В. І. Волошина, О. Р. Бойкевича, В. В. Каркавчука [5], В. І. Франчука [6] та інших, де розкрито сутність економічної безпеки, її функціональні складові та механізми забезпечення.

Особливості управління безпекою аграрних підприємств досліджували С. Василишин, О. Ульянченко, Т. Бочуля, Ю. Герасименко, О. Горох [7], які обґрунтували необхідність розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення системи безпеки, та М. Куницька-Іляш [8], яка запропонувала підхід до оцінювання фінансової безпеки аграрного сектора. Питання забезпечення економічної безпеки агробізнесу в умовах війни висвітлено в роботі І. Охріменка [9], тоді як І. Доманецький, О. Маслак, Я. Яковенко, М. Маслак, Н. Гришко [10] обґрунтували стратегічне значення агропромислового комплексу для економічної безпеки України та його євроінтеграційного розвитку.

У зарубіжній літературі домінують концепції резильєнтності та адаптивності агропродовольчих систем. Базові положення теорії стійкості соціально-екологічних систем розроблено К. С. Голлінгом [11], Б. Вокером, К. С. Голлінгом, С. Р. Карпентером, А. Кінзігом [12] та К. Фолке [13]. Проблеми стій-

кості логістичних ланцюгів і безперервності постачання досліджували М. Крістофер, Х. Пек [14] та С. Ю. Пономарьов, М. С. Голкомб [15]. Беззаперечно, вагомий внесок у формування сучасних підходів до розвитку систем безпеки мають рекомендації OECD [16–18], аналітичні доповіді FAO [19–21] та Світового банку [22; 23].

Проаналізовані дослідження переважно зосереджені на оцінюванні окремих складових економічної безпеки або забезпеченні стійкості агропродовольчих систем. Незважаючи на значну кількість праць, відсутній комплексний підхід до стратегічного розвитку систем безпеки агробізнесу, який поєднував би положення класичної теорії економічної безпеки із сучасними концепціями адаптивності, резильєнтності, цифрової трансформації та стратегічного менеджменту.

ПОСТАНОВКА МЕТИ

Метою дослідження є вдосконалення засад стратегічного розвитку систем безпеки агробізнесу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку його суб'єктів.

Для досягнення поставленої мети окреслено такі *завдання*:

- ✦ дослідити становлення підходів до формування економічної безпеки підприємств і стратегічного розвитку систем безпеки агробізнесу;
- ✦ ґрунтовно проаналізувати концепції забезпечення безпеки аграрного сектора, визначити їх переваги, обмеження та можливості практичного застосування;
- ✦ обґрунтувати концептуальні положення стратегічного розвитку системи безпеки агробізнесу на засадах адаптивної резильєнтності.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

При посиленні глобальних економічних трансформацій, змінах у кліматі, цифровізації аграрного виробництва, нестабільності світових продовольчих ринків та зростанні геополітичних ризиків проблеми забезпечення безпеки агробізнесу виходять на передній план. Для України актуальність цього питання значно посилилася внаслідок початку повномасштабного вторгнення на територію нашої країни. Трагічні обставини лютого 2022 року зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Якщо раніше система безпеки переважно асоціювалася із захистом фінансових, матеріальних і виробничих ресурсів, то сучасна наука дедалі частіше розглядає безпеку

як систему стратегічного управління, що забезпечує адаптивність, стійкість і довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу.

Методологічний базис забезпечення економічної безпеки підприємств закладено в працях [1–6]. Незважаючи на різноманітність наукових підходів, їх об'єднує спільне розуміння економічної безпеки як стану захищеності підприємства, що забезпечує реалізацію його стратегічних інтересів, стає функціонування та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

У дослідженні В. Гейця економічна безпека розглядається як складова загальної економічної політики держави, що формується під впливом взаємодії економічних, соціальних та інституційних факторів [1]. Економічна безпека не може обмежуватися лише мінімізацією ризиків, а має забезпечувати створення умов для сталого економічного розвитку. Підхід, запропонований В. Гейцем, значно розширив традиційне трактування безпеки, однак його основна увага зосереджена на макроекономічному рівні, тоді як специфіка функціонування окремих підприємств, особливо в аграрному секторі, розкрита лише фрагментарно.

Розвиток теорії економічної безпеки підприємств було здійснено й у дослідженні Г. Козаченко, В. Пономарьова та О. Ляшенка, де вчені запропонували системний підхід до формування економічної безпеки підприємства [2]. Система безпеки повинна охоплювати фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, правову, екологічну та інші функціональні складові, що перебувають у постійній взаємодії. На нашу думку, суттєвою перевагою цього підходу є комплексність дослідження та врахування багатокомпонентної природи безпеки. Разом із тим, запропонована модель була сформована переважно для умов стабільного функціонування підприємств і практично не враховує сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, кіберризиками, глобальними логістичними кризами та воєнними загрозами.

Поглиблення зазначених теоретичних положень здійснено також у праці О. В. Ареф'євої, яка визначила економічну безпеку як основу забезпечення фінансової стійкості підприємства та досягнення його стратегічних цілей [3]. Мова йде про впровадження фінансових інструментів управління ризиками в систему стратегічного менеджменту. Запропонований підхід дозволяє розширити традиційне бачення економічної безпеки, однак його головним обмеженням залишається домінування фінансової складової, тоді як сучасні умови господарювання вимагають комплексного врахування цифрових, екологічних, логістичних та інформаційних ризиків.

Відзначимо внесок З. С. Варналія [4] і Т. Г. Васильціва зі співавторами [5], які обґрунтували взаємозв'язок між економічною безпекою підприємств, галузей і держави. Рівень безпеки окремого підприємства значною мірою визначається якістю інституційного середовища, ефективністю державного регулювання, розвитком фінансової системи та конкурентоспроможністю економіки загалом. Запропонований підхід став особливо актуальним для українського аграрного сектора, оскільки його діяльність істотно залежить від державної аграрної політики, земельного законодавства, експортного регулювання та міжнародної економічної кон'юнктури. Проте, на нашу думку, у працях [4; 5] недостатньо розкрито положення щодо внутрішніх механізмів адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища, що є зараз дуже своєчасним.

Дослідник В. І. Франчук визначив економічну безпеку як безперервний процес управління, орієнтований на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію загроз [6]. У цьому дослідженні визначено необхідність трансформації реактивного управління безпекою в превентивну модель, яка ґрунтується на постійному моніторингу факторів ризику та стратегічному прогнозуванні. Ми вважаємо, що підхід В. І. Франчука – це великий крок до розвитку теорії безпеки в сучасному вигляді, проте він ще не повною мірою враховує можливості цифрових технологій, штучного інтелекту та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень.

Дослідженню фундаментальних засад забезпечення економічної безпеки підприємств аграрного сектора присвячено працю С. Василичина, О. Ульянченка, Т. Бочулі, Ю. Герасименка та О. Гороха [7]. Вчені запропонували підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою аграрних підприємств, виходячи з того, що ефективність системи безпеки визначається як рівнем ресурсного забезпечення, так і якістю інформації для прийняття управлінських рішень. Для оцінювання рівня економічної безпеки автори вважають за доцільне застосовувати інтегральні показники, які враховують фінансові, виробничі, кадрові, екологічні та соціальні характеристики діяльності підприємства (табл. 1).

Безперечною перевагою даного підходу ми вважаємо прагнення до комплексного аналізу економічної безпеки, що дає змогу отримати більш об'єктивну оцінку стану підприємства. Проте ми бачимо, що основний акцент робиться на діагностиці поточного рівня безпеки та розробленні методик її оцінювання. Значно менше уваги приділено питанням стратегічного розвитку систем безпеки, їх здатності адаптуватися до довгострокових змін зовнішнього середовища, інтеграції цифрових тех-

нологій і формування стратегічної стійкості аграрних підприємств.

Подібна тенденція простежується й у роботі М. Куницької-Іляш, яка дослідила фінансову безпеку аграрного сектора на основі використання інтегрального індексу, що охоплює інвестиційну, бюджетну, кредитну, виробничу та зовнішньоекономічну складові [8]. Запропонована методика дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан галузі та визначити ключові напрями державної політики для підвищення її стійкості. Однак орієнтація переважно на макроекономічний рівень аналізу суттєво обмежує можливості застосування запропонованого підходу під час формування стратегічних систем безпеки окремих аграрних підприємств.

Поштовхом до переосмислення концептуального розуміння безпеки аграрного сектора став початок повномасштабної військової агресії проти України. І. В. Охріменко, досліджуючи особливості функціонування аграрного бізнесу в умовах війни, обґрунтував необхідність трансформації наявних механізмів забезпечення економічної безпеки з метою посилення логістичної, ресурсної та фінансової складових [9]. На рівень економічної стійкості аграрних підприємств вплинули:

- ✦ порушення транспортної інфраструктури;
- ✦ руйнування виробничих потужностей;
- ✦ зміна експортних маршрутів;
- ✦ дефіцит трудових ресурсів.

Подолання поточних наслідків кризових явищ має йти в розріз із загальною довгостроковою моделлю розвитку систем безпеки після завершення воєнних дій.

На макроекономічному рівні проблеми забезпечення безпеки аграрного сектора розкрито в праці І. Доманецького, О. Маслак, Я. Яковенко, М. Маслак та Н. Гришко [10], які довели, що аграрний сектор сьогодні не лише виробляє сільськогосподарську продукцію, а й забезпечує валютні надходження, підтримує платіжний баланс країни, гарантує продовольчу безпеку та формує передумови для повоєнного економічного відновлення. Разом із тим систему безпеки розглядають переважно як елемент державної економічної політики, тоді як питання стратегічного управління безпекою на рівні окремих аграрних підприємств не розкрито.

Ми бачимо суттєву трансформацію методологічних підходів до забезпечення безпеки аграрного сектора. Варто відзначити, що українська наукова когорта традиційно використовує категорію «економічна безпека», а в працях зарубіжних учених більш поширені такі поняття: організаційна стійкість, адаптивний потенціал, стійкість продо-

Таблиця 1

Базис для побудови інтегральних показників за складовими економічної безпеки аграрного підприємства

Складова економічної безпеки	Наповнення інтегрального показника	Сутність інтегрального показника
Фінансова	Коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт поточної ліквідності; рівень рентабельності; чистий прибуток; оборотність оборотних активів	Оцінювання фінансової незалежності, платоспроможності, ефективності використання капіталу та фінансової стійкості підприємства
Виробнича	Обсяг валової продукції; урожайність сільськогосподарських культур; продуктивність тварин; коефіцієнт використання виробничих потужностей; собівартість продукції	Визначення ефективності виробничої діяльності та рівня використання виробничого потенціалу
Кадрова	Продуктивність праці; середньомісячна заробітна плата; коефіцієнт плинності кадрів; рівень кваліфікації працівників; забезпеченість персоналом	Оцінювання кадрового потенціалу та ефективності використання людських ресурсів
Ресурсна	Забезпеченість земельними ресурсами; фондовіддача; матеріаломісткість; енергоємність виробництва; рівень використання матеріально-технічних ресурсів	Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства
Екологічна	Рівень екологічного навантаження; внесення органічних і мінеральних добрив; дотримання екологічних стандартів; показники родючості ґрунтів	Оцінювання екологічної стійкості виробництва та раціональності природокористування
Соціальна	Рівень соціальних витрат; умови праці; соціальний пакет; рівень виробничого травматизму; соціальна відповідальність підприємства	Визначення рівня соціальної безпеки працівників та соціальної стійкості підприємства
Інформаційно-аналітична	Повнота інформаційного забезпечення; оперативність отримання інформації; якість аналітичної звітності; рівень автоматизації обліково-аналітичних процесів	Забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень та своєчасного реагування на загрози

Джерело: систематизовано за [7].

вольчих систем, стратегічна стійкість та адаптивне управління. Дослідимо концептуальні положення, викладені в провідних закордонних працях.

Так, фундаментальні засади концепції стійкості були закладені ще у працях К. Голлінга, який довів, що стійкість складних соціально-економічних систем визначається не здатністю уникати криз, а можливістю зберігати основні функції після дії зовнішніх потрясінь [11]. На відміну від традиційного розуміння стабільності, запропонованого К. Голлінгом, підхід ще тоді передбачав змінюваність систем, а тому їхню ефективність визначає не рівень захищеності, а здатність адаптуватися до нових умов функціонування.

Подальший розвиток концепції стійкості було здійснено в працях Б. Вокера та співавторів [12] і К. Фолке [13], які розширили екологічну складову аналізу соціально-економічних систем. На їх думку, адаптивність – це здатність системи змінювати власну структуру, механізми управління та способи використання ресурсів відповідно до трансформації зовнішнього середовища. Довгострокова ж стійкість забезпечується не максимальним рівнем контролю над ризиками, а розвитком внутрішнього потенціалу до самовідновлення та організаційного навчання. Для аграрного сектора це означає необхідність формування таких систем управління безпекою, які до-

зволити б підприємству оперативно перебудувати виробничі процеси, диверсифікувати джерела ресурсного забезпечення та швидко адаптуватися до нових ринкових умов.

Водночас слід зазначити, що екологічний розвиток концепції стійкості, незважаючи на її універсальність, не повною мірою враховує економічні механізми функціонування підприємств. У працях [12; 13] розглянуто взаємодію природних і соціальних систем, тоді як фінансові, інвестиційні, організаційні та управлінські аспекти забезпечення безпеки підприємств залишаються другорядними. Зазначений факт суттєво обмежує можливості прямого використання підходів [12; 13] у стратегічному управлінні агробізнесом без їх адаптації до економічної специфіки галузі.

Більш сучасне розуміння стійкості представлено в праці М. Крістофера та Х. Пека, які вперше розглянули стійкість кризь призму функціонування логістичних ланцюгів [14]. Конкурентоспроможність сучасного підприємства дедалі більше залежить від здатності забезпечувати безперервність постачання ресурсів, швидко відновлювати логістичні процеси після кризових подій і диверсифікувати канали збуту продукції. Ми вважаємо, що результати дослідження [14] особливо значущі саме для українського аграрного сектора, адже наявні в країні логістичні обмеження значно знизили ефективність функціонування підприємств після лютого 2022 року.

Поглиблення концепції стійкості в напрямі вдосконалення логістичних ланцюгів знайшло відображення в праці С. Пономарьова та М. Голкомба, які визначили поняття «стійкість логістичних ланцюгів» як здатність підприємства забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть за умов значних зовнішніх потрясінь [15]. Ефективна система безпеки повинна ґрунтуватися як на механізмах запобігання ризикам, так і на створенні організаційних компетентностей, які забезпечують швидке прийняття рішень, ефективну комунікацію та високий рівень управлінської гнучкості. Однак запропонована модель орієнтована здебільшого на великі міжнародні корпорації та потребує адаптації до особливостей функціонування аграрних підприємств України.

Беззаперечно, вагомий внесок у розвиток сучасної концепції економічної стійкості зробили науковці Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – OECD). У дослідженнях [16–18] під стратегічною безпекою агропродовольчих систем розуміють характеристику їхньої довгострокової стійкості. Дослідження OECD, ґрунтуючись на тезі, що традиційні механізми мінімізації ризиків

уже не відповідають сучасним умовам функціонування аграрного сектора, пропонують концепцію, відповідно до якої система повинна володіти трьома взаємопов'язаними характеристиками (рис. 1):

- ✦ здатністю поглинати негативні наслідки криз;
- ✦ адаптуватися до нових умов;
- ✦ здійснювати структурну трансформацію.

Саме поєднання цих компонентів формує основу довгострокової конкурентоспроможності агропродовольчих систем. Сильною рисою концепції вважаємо її стратегічну спрямованість та орієнтацію на довгостроковий розвиток. Питання формування адаптивних систем безпеки окремих підприємств розглядаються лише побіжно.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (далі – FAO) розглядає безпеку аграрного сектора значно ширше, ніж традиційне трактування економічної безпеки підприємства. У дослідженнях FAO [19–21] обґрунтовано, що стійкість агропродовольчих систем формується на перетині взаємодії економічних, екологічних, соціальних та інституційних факторів і повинна забезпечувати здатність виробництва підтримувати безперервність функціонування навіть за умов масштабних кризових явищ. Агропродовольчі організації мають фокусувати свою діяльність на диверсифікації виробництва, розвитку локальних і міжнародних ланцюгів доданої вартості, цифровізації аграрного виробництва, адаптації до кліматичних змін, зниженні ресурсної залежності та підвищенні ефективності управління ризиками (рис. 2).

Концептуальні положення, запропоновані членами FAO, удосконалюють класичні моделі економічної безпеки [2; 4; 6–9; 11–15] тим, що центральним об'єктом дослідження виступає не окреме підприємство, а вся агропродовольча система, яка охоплює виробників сільськогосподарської продукції, переробні підприємства, логістичні структури, торговельні мережі, фінансові установи, органи державного управління та кінцевих споживачів [19].

Сучасні підходи щодо забезпечення безпеки аграрного сектора знайшли розвиток у дослідженнях Світового банку [22; 23]. На думку експертів, підвищення рівня економічної безпеки безпосередньо залежить від масштабів цифрової трансформації, впровадження точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, використання штучного інтелекту, супутникового моніторингу, систем підтримки прийняття управлінських рішень і сучасних фінансових інструментів управління ризиками. Безумовно, цифровізація є потужним чинником підвищення стійкості підприємств, однак вона не здатна самотійно за-



Рис. 1. Концептуальна модель стратегічної стійкості системи безпеки агробізнесу

Джерело: узагальнено за [16–18].



Рис. 2. Забезпечення ефективності та стійкості агропродовольчих систем та їх складових

Джерело: узагальнено за [19–21].

безпечити необхідний рівень економічної безпеки. Поза увагою залишені питання організаційної адаптивності, розвитку управлінських компетентностей, формування систем раннього попередження ризиків і стратегічного управління змінами, які сьогодні визначають ефективність функціонування аграрного бізнесу в умовах високої невизначеності.

Дослідивши великий пласт наукових досліджень, ми побачили, що наявні концепції забезпечення безпеки аграрного бізнесу сформували фундаментальне підґрунтя для розвитку систем управління підприємствами, однак жодна з них окремо не забезпечує комплексного вирішення проблеми стратегічного розвитку підприємства в умовах високої динамічності зовнішнього середовища.

Українська наукова когорта традиційно досліджує захист економічних інтересів підприємства, удосконалення методики оцінювання економічної безпеки та розробку організаційно-економічних механізмів її забезпечення. Зарубіжні дослідники, навпаки, зміщують акцент на формування організаційної стійкості, адаптивності, динамічних здібностей і трансформаційної спроможності підприємств. Разом із тим, сучасні умови функціонування агробізнесу в Україні потребують інтеграції досліджених підходів в єдину систему стратегічного управління безпекою, яка поєднувала б превентивний характер управління ризиками із забезпеченням довгострокового розвитку підприємства.

Ми пропонуємо концептуальні положення стратегічного розвитку системи безпеки агробізнесу на засадах адаптивної резильєнтності, ключова ідея якої полягає в тому, що система безпеки повинна позиціонуватись не як окрема функціональна підсистема підприємства, а як інтегруючий елемент стратегічного управління, який забезпечує не лише протидію загрозам, а й формування передумов для інноваційного розвитку, організаційної гнучкості, цифрової трансформації та зміцнення конкурентних переваг (рис. 3).

Стратегічному розвитку системи безпеки передує безперервна взаємодія зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та управлінських рішень. Зовнішнє середовище породжує сукупність факторів невизначеності, де окреме місце посідають кліматичні зміни, військові загрози, коливання світових аграрних ринків, трансформація міжнародної логістики, цифровізація економіки, посилення вимог щодо екологічної відповідальності, зміна державної аграрної політики та інтеграція України до європейського економічного простору. Внутрішній потенціал підприємства представлений виробничими, фінансовими, кадро-

вими, інноваційними, інформаційними та організаційними ресурсами, які визначають рівень його готовності реагувати на зазначені виклики. Саме ефективність взаємодії цих двох компонентів формує стратегічну стійкість аграрного підприємства.

На відміну від наявних моделей економічної безпеки, у запропонованій концептуальній парадигмі центральним об'єктом управління є адаптивна резильєнтність системи безпеки. Під останньою ми розуміємо здатність аграрного підприємства своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, мінімізувати їхній негативний вплив, швидко адаптувати внутрішні бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища та здійснювати структурну трансформацію, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і стає функціонування.

ВИСНОВКИ

Зараз агробізнес стикається із докорінною зміною природи ризиків, які все менше мають локальний характер і дедалі більше набувають системного, комплексного та довгострокового змісту. Поєднання воєнних загроз, кліматичних змін, нестабільності світових продовольчих ринків, цифрової трансформації економіки, трансформації міжнародної логістики та посилення екологічних вимог створило принципово нові умови для роботи аграрних підприємств.

Дослідження праць українських і зарубіжних учених показало, що вітчизняна наукова когорта переважно досліджує економічну безпеку як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Водночас у зарубіжних працях домінують концепції стратегічної стійкості, адаптивного управління, динамічних здібностей і резильєнтності, де безпека – це здатність підприємства до постійного оновлення, адаптації та трансформації. Незважаючи на суттєві відмінності між науковими школами, інтеграція їх доробку створить можливість для розвитку сучасної теорії стратегічного управління безпекою агробізнесу.

На основі узагальнення наявних підходів запропоновано концептуальні засади стратегічного розвитку системи безпеки агробізнесу на засадах адаптивної резильєнтності. На відміну від наявних підходів система безпеки – це не допоміжна функціональна підсистема підприємства, а елемент стратегічного управління, який забезпечує синхронізацію процесів управління ризиками, цифрової трансформації, інноваційного розвитку, організаційного навчання та формування довгострокових конкурентних переваг. Практична цінність запропонованих положень полягає в можливості їх використання як методологічної основи для форму-

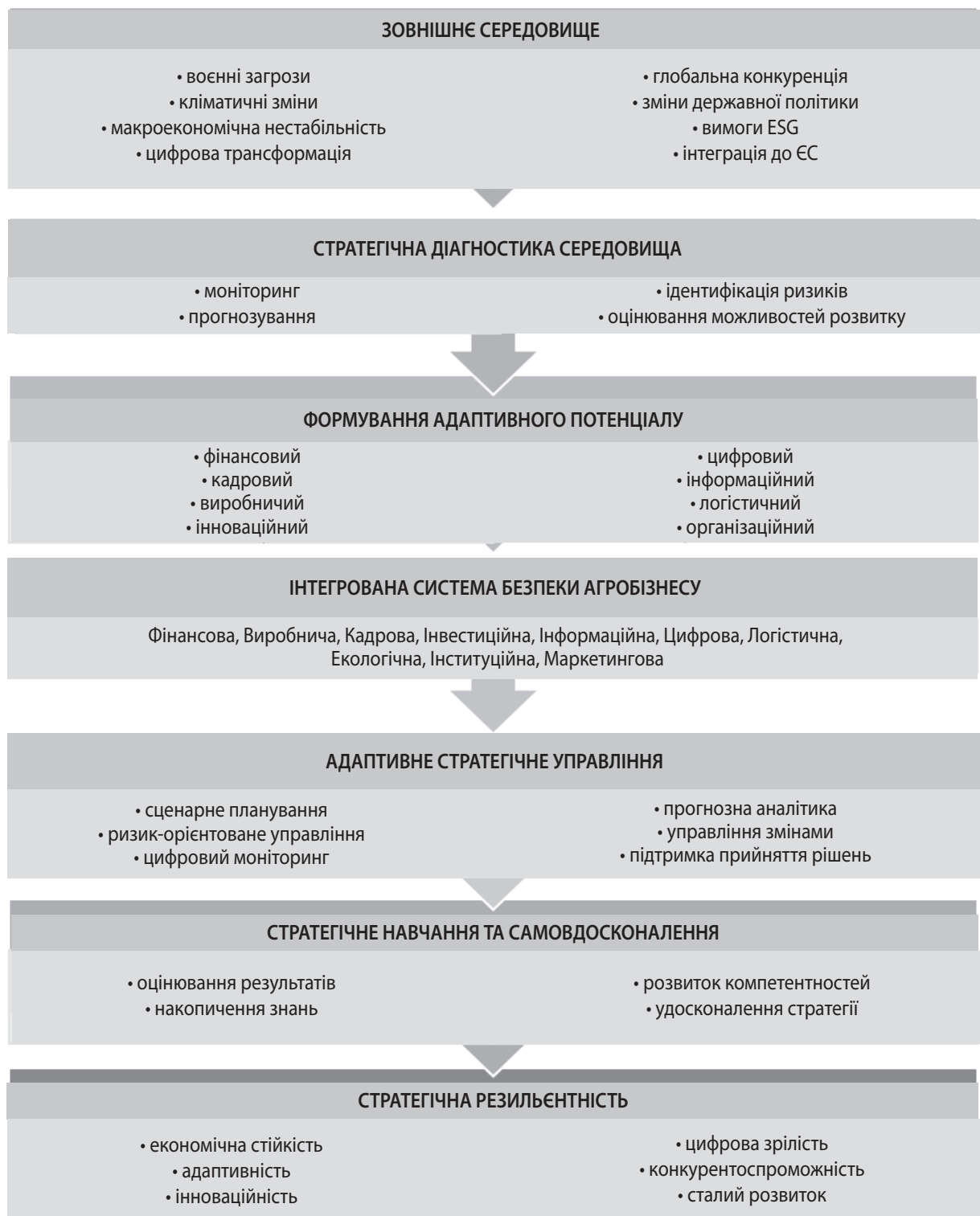


Рис. 3. Концептуальні засади стратегічного розвитку системи безпеки агробізнесу на засадах адаптивної резильєнтності

Джерело: авторська розробка.

вання сучасних систем безпеки аграрних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, своєчасно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати безперервність бізнес-процесів і забезпечувати стає економічне зростання. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2009. 864 с.

2. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
3. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98–103.
4. Варналій З. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ : Знання України, 2011. 299 с.
5. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення. Львів : Ліга-Прес, 2012. 386 с.
6. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.8. С. 155–162.
7. Vasylyshyn S., Ulyanchenko O., Bochulia T. et al. Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 3. P. 123–141.
DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.08>
8. Куницька-Іляш М. Оцінювання фінансової безпеки сільського господарства України. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 1. P. 5–27.
DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.01>
9. Охріменко І. В. Забезпечення економічної безпеки агробізнесу в умовах збройної агресії. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 4. С. 35–39.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-7>
10. Domanetskyi I., Maslak O., Yakovenko Ya., Maslak M., Hryshko N. Agro-Industrial Complex and economic security of Ukraine: Strategic European integration vector. *Економіка АПК*. 2025. Т. 32. № 6. С. 34–43.
DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2025.34>
11. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>
12. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9. No. 2. Art. 5.
DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
13. Folke C. Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16. Iss. 3. P. 253–267.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
14. Christopher M., Peck H. Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15. Iss. 2. P. 1–14.
DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
15. Ponomarov S. Y., Holcomb M. C. Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*. 2009. Vol. 20. Iss. 1. P. 124–143.
DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
16. Strengthening Agricultural Resilience in the Face of Multiple Risks. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2020. 168 p.
DOI: <https://doi.org/10.1787/2250453e-en>
17. Economic Security in a Changing World. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2024. 174 p.
DOI: <https://doi.org/10.1787/4eac89c7-en>
18. Policies for the Future of Farming and Food. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2025. 236 p.
DOI: <https://doi.org/10.1787/32810cf6-en>
19. Cantillo M., Cattaneo A., Bicksler A. et al. The State of Food and Agriculture 2021: Agrifood systems resilient to shocks and stresses. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021. 182 p.
DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
20. The State of Food Security and Nutrition in the World 2024. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. 286 p. URL: <https://www.who.int/publications/m/item/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world-2024>
21. Guidelines to Increase the Resilience of Agricultural Supply Chains. Rome : FAO, 2023. 132 p. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc5481en>
22. Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture. Washington, DC : World Bank, 2023. 214 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/845031568696802783/pdf/Harvesting-Prosperity-Technology-and-Productivity-Growth-in-Agriculture.pdf>
23. Food Security Update. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/40ebbf38f5a6b68bfc11e5273e1405d4-0090012022/related/Food-Security-Update-120-December-19-2025.pdf>

REFERENCES

- Arefieva O. V. & Kuzenko T. B. (2009). Ekonomichni osnovy formuvannia finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky [Economic foundations of the formation of the financial component of economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1, 98–103.
- Cantillo M., Cattaneo A. & Bicksler A. (2021). *The State of Food and Agriculture 2021: Agrifood systems resilient to shocks and stresses*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
<https://doi.org/10.4060/cb4476en>
- Christopher M. & Peck H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 2(15), 1–14.
<https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Domanetskyi I., Maslak O., Yakovenko Ya., Maslak M. & Hryshko N. (2025). Agro-Industrial Complex and economic security of Ukraine: Strategic European integration vector. *Економіка АПК*, 6(32), 34–43.
<https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2025.34>
- FAO. (2023). *Guidelines to Increase the Resilience of Agricultural Supply Chains*. Rome: FAO. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc5481en>

- Folke C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 3(16), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2024*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.who.int/publications/m/item/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world-2024>
- Franchuk V. I. (2010). Teoretychna model systemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky aktsionernykh pidpryemstv [Theoretical model of the system for ensuring the economic security of joint-stock enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 20.8, 155–162.
- Heiets V. M. (2009). *Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaïemodii ta rozvytku* [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: In-t ekonomiky ta prohozuvannia NAN Ukrainy.
- Holling C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>
- Kozachenko H. V., Ponomarov V. P. & Liashenko O. M. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision]. Kyiv: Libra.
- Kunyska-Iliash M. (2023). Otsiniuvannia finansovoi bezpeky silskoho hospodarstva Ukrainy [Assessment of financial security of agriculture of Ukraine]. *Agricultural and Resource Economics*, 1(9), 5–27. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.01>
- OECD (2020). *Strengthening Agricultural Resilience in the Face of Multiple Risks*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2250453e-en>
- OECD (2024). *Economic Security in a Changing World*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4eac89c7-en>
- OECD (2025). *Policies for the Future of Farming and Food*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/32810cf6-en>
- Okhrimenko I. V. (2024). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ahrobiznesu v umovakh zbroinoi ahresii [Ensuring the economic security of agribusiness in the conditions of armed aggression]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 4, 35–39. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-7>
- Ponomarov S. Y. & Holcomb M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 1(20), 124–143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Varnalii Z. S. (2011). *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: problemy ta priorytety zmitsnennia* [Economic security of Ukraine: problems and priorities of strengthening]. Kyiv: Znannia Ukrainy.
- Vasylishyn S., Ulyanchenko O. & Bochulia T. (2021). Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*, 3(7), 123–141. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.08>
- Vasylytsiv T. H., Voloshyn V. I., Boikevych O. R. & Karkavchuk V. V. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and mechanisms of provision]. Lviv: Liha-Pres.
- Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R. & Kinzig A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 2(9). <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
- World Bank. (2023). *Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture*. Washington, DC: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/845031568696802783/pdf/Harvesting-Prosperity-Technology-and-Productivity-Growth-in-Agriculture.pdf>
- World Bank. (2024). *Food Security Update*. Washington, DC: World Bank. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/40ebbf38f5a6b68bfc11e5273e1405d4-0090012022/related/Food-Security-Update-120-December-19-2025.pdf>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Штучний інтелект для підготовки рукопису не використовувався.

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026