

УДК 338.43:005.52:351.746

Г. Я. Левків,

д. е. н., професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

І. Б. Франчук,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-4921>

Р. В. Орехов,

аспірант кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8225-5862>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.12.20

ОЦІНЮВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

H. Levkiv,

Doctor of Economic Sciences, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

I. Franchuk,

PhD in Economics, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

R. Oryekhov,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

ASSESSMENT OF THE SECURITY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування важливості безпекового розвитку підприємств агропромислового комплексу України в умовах повномасштабного збройного вторгнення, з урахуванням реальних деструктивних змін у структурі зайнятості та чисельності підприємств. Об'єктом дослідження виступає безпековий потенціал підприємств агропромислового комплексу.

У статті визначено сучасні виклики, що загрожують функціонуванню підприємств агропромислового комплексу України в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Доведено, що аграрний сектор зазнав суттєвих втрат як у кадровому, так і в інфраструктурному вимірах, що прямо вплинуло на зниження його безпекового потенціалу. На основі аналізу статистичних даних за 2020—2023 роки встановлено тенденції до скорочення кількості діючих підприємств та чисельності працівників у агропромисловому комплексі, що обумовлено активними бойовими діями, втратами логістичних маршрутів і загрозою фізичного знищення виробничих потужностей.

Охарактеризовано чотири ключові причини зниження безпекового потенціалу підприємств: втрата виробничої інфраструктури, зменшення кадрового потенціалу, розрив логістичних ланцюгів та загальна нестабільність динамічного зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що ці фактори мають системний характер та потребують довгострокового стратегічного реагування. У статті запропоновано два ключові напрями уможливлення безпекового розвитку: по-перше, формування адаптивної інфраструктурної моделі, що базується на ризик-менеджменті; по-друге, інституційна інтеграція безпекового компонента у національну аграрну політику.

Встановлено, що безпековий розвиток має стати одним із центральних векторів сучасного управління підприємствами агропромислового комплексу в Україні, з огляду на високий рівень невизначеності та загроз, пов'язаних із збройними діями. Зроблено висновок про необхідність комплексного переосмислення функціонування аграрного сектору з урахуванням безпекових параметрів як ключових умов стійкості.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the importance of the security development of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine in the conditions of a full-scale armed invasion, taking into account real destructive changes in the structure of employment and the number of enterprises. The object of the study is the security potential of enterprises of the agro-industrial complex.

The article identifies modern challenges that threaten the functioning of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine in the conditions of a full-scale armed invasion. It is proven that the agricultural sector has suffered significant losses in both personnel and infrastructure dimensions, which directly affected the reduction of its security potential. Based on the analysis of statistical data for 2020—2023, trends towards a reduction in the number of operating enterprises and the number of employees in the agro-industrial complex have been established, which is due to active hostilities, losses of logistics routes and the threat of physical destruction of production facilities.

Four key reasons for the decline in the security potential of enterprises are described: loss of production infrastructure, reduction of personnel potential, disruption of logistics chains and general instability of the dynamic external environment. It is substantiated that these factors are systemic in nature and require a long-term strategic response. The article proposes two key directions for enabling security development: first, the formation of an adaptive infrastructure model based on risk management; second, the institutional integration of the security component into the national agrarian policy.

It is established that security development should become one of the central vectors of modern management of agro-industrial enterprises in Ukraine, given the high level of uncertainty and threats associated with armed actions. The conclusion is made about the need for a comprehensive rethinking of the functioning of the agricultural sector, taking into account security parameters as key conditions for sustainability.

Ключові слова: безпековий потенціал, підприємства агропромислового комплексу, активні бойові дії, повномасштабне збройне вторгнення, динамічне зовнішнє середовище, безпековий розвиток, фізик-менеджмент.

Key words: security potential, agro-industrial complex enterprises, active hostilities, full-scale armed invasion, dynamic external environment, security development, risk management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Підприємства агропромислового комплексу в умовах сучасної України постають перед безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабним збройним вторгненням. У ситуації, коли активні бойові дії охоплюють значні території, зростає потреба в переосмисленні підходів до їх функціонування, особливо у контексті безпеки. Саме безпековий розвиток виступає основою збереження стійкості, життєздатності та відновлення ключових виробничих, логістичних і соціальних процесів у межах агропромислової сфери. З огляду на це, нагальна потреба зміцнення безпекового потенціалу є не лише реакцією на загрози, а й стратегічною передумовою сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання забезпечення економічної безпеки агропромислового комплексу є предметом активного наукового обговорення дослідників [1—11]. Зокрема, С. Кіпоренко та О. Мороз [1]

розглядають механізми економічної безпеки як інтегровану систему інструментів управління, здатних адаптувати підприємства до нових умов функціонування, підкреслюючи особливу роль системного аналізу ризиків. Ж. Гарбар [2] акцентує увагу на важливості інноваційної складової в експортному потенціалі переробних підприємств, підкреслюючи, що впровадження інновацій підвищує не лише конкурентоспроможність, а й здатність до виживання в умовах деструктивних зовнішніх змін.

У свою чергу, Я. Гонтарук [3] досліджує перспективні напрями розвитку підприємств у контексті інтеграції до світової економіки, обґрунтовуючи, що зовнішні виклики мають компенсуватися внутрішніми механізмами безпеки. Значну увагу інституційним передумовам розвитку аграрного сектору приділяють В. Мельник і О. Погрішук [4], які зазначають, що інвестиційне забезпечення може відігравати роль каталізатора у відновленні інфраструктурного потенціалу галузі. Г. Калетнік і Н. Козляр [5] у своєму дослідженні підкреслюють зна-

чуєність стратегічних підходів до інвестування у сфері АПК, вказуючи на необхідність поєднання фінансової та безпекової політик. Ці тези доповнюються висновками С. Кузміча [6], який розкриває механізми оцінки ефективності інновацій в агропромислових підприємствах України, включаючи елементи безпекового планування. І. Малиш [7] зазначає, що серед факторів, які впливають на інноваційну та інвестиційну активність, ключовими залишаються ризики зовнішнього середовища та інституційна нестабільність, що прямо пов'язано з темою безпекового розвитку.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування важливості безпекового розвитку підприємств агропромислового комплексу України в умовах повномасштабного збройного вторгнення, з урахуванням реальних деструктивних змін у структурі зайнятості та чисельності підприємств. Об'єктом дослідження виступає безпековий потенціал підприємств агропромислового комплексу.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Безпековий розвиток підприємств агропромислового комплексу передбачає інтеграцію управлінських, технічних, організаційних та

фінансових рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних з динамічним зовнішнім середовищем. Саме агросфера в умовах війни зазнала одних із найгостріших ударів: заміновані поля, порушена логістика, дефіцит кадрів через мобілізацію персоналу, а також загроза раптового знищення об'єктів інфраструктури. Усі ці чинники доводять, що питання безпеки для підприємств агропромислового комплексу перестає бути другорядним і стає ключовим. В умовах активних бойових дій значна частина сільськогосподарських підприємств втратила доступ до своїх основних виробничих площ. Окремі регіони України, які раніше формували основу національного агропромислового виробництва, опинилися під прямою загрозою знищення. У таких умовах безпековий розвиток означає не лише фізичне збереження активів, але й можливість адаптуватися до нової реальності через оновлення стратегій управління ризиками, диверсифікацію логістичних маршрутів і використання цифрових технологій для моніторингу ситуації (табл. 1).

Наведені статистичні дані свідчать про суттєве скорочення кількості діючих підприємств агропромислового комплексу та зменшення чисельності зайнятих працівників упродовж 2020—2023 років, що безпосередньо відображає вплив повномасштабного збройного вторгнення та активних бойових дій на функціонування галузі. Зокрема, за цей період

Таблиця 1. Обґрунтування причин зниження безпекового потенціалу

Причина	Характеристика
Втрата виробничої інфраструктури	Однією з найгостріших загроз для підприємств агропромислового комплексу в умовах повномасштабного збройного вторгнення стала фізична втрата або часткове знищення виробничої інфраструктури. Підприємства, які розташовані в зонах активних бойових дій, зазнали прямих руйнувань складів, елеваторів, техніки, переробних потужностей та енергетичних об'єктів
Зменшення кадрового потенціалу	Нестача кваліфікованих кадрів стала критичним чинником зниження безпекового потенціалу. Частина працівників агропромислових підприємств була мобілізована до лав Збройних сил України, інші евакуювалися з небезпечних регіонів або не мають змоги повернутися до роботи через загрозу життю.
Розрив логістичних ланцюгів	Безперервність логістичних ланцюгів є базовою умовою функціонування підприємств агропромислового комплексу, однак в умовах повномасштабного збройного вторгнення ця система була критично порушена. Зруйновані мости, окуповані залізничні вузли, ризиковані автомобільні маршрути – усе це призводить до неможливості вчасного постачання сировини, добрив, насіння та збуту готової продукції
Нестабільність зовнішнього середовища	Агропромисловий сектор функціонує вкрай динамічному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим ступенем невизначеності, що посилюється впливом активних бойових дій. Підприємства не мають можливості прогнозувати навіть короткострокову перспективу, що унеможливорює стратегічне планування, реалізацію інвестиційних проєктів і впровадження інновацій

Джерело: сформовано авторами.

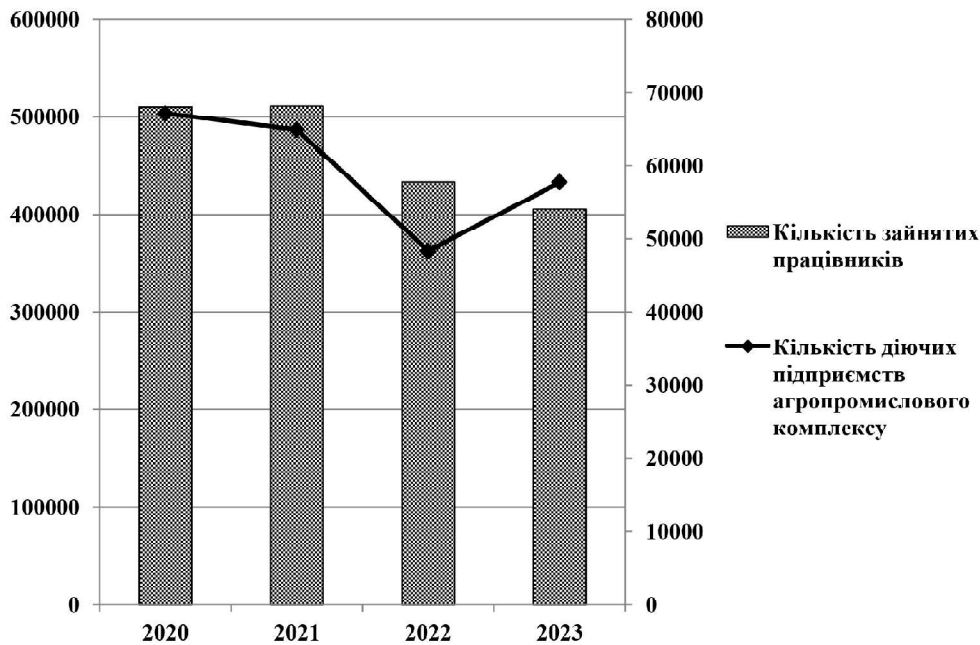


Рис. 1. Зміни в кількості підприємств агропромислового комплексу України та персоналу, що працює там за період 2020—2023 рр., од.

Джерело: сформовано авторами за даними джерел: [12].

кількість підприємств зменшилась на понад 9 тисяч одиниць, а чисельність працівників скоротилася більш як на 100 тисяч осіб. Така динаміка є переконливим доказом вразливості агропромислового сектору до зовнішніх загроз і демонструє критичну потребу у формуванні стійкого безпекового потенціалу, здатного забезпечити адаптацію, збереження виробничих потужностей і кадрового потенціалу в умовах динамічного зовнішнього середовища (рис. 1).

Безпековий потенціал підприємств агропромислового комплексу набуває нових форм. Це не лише наявність фізичних засобів захисту або систем оповіщення, а й здатність підприємства швидко відновлюватися після деструктивних впливів, формувати резерви, ефективно управляти ланцюгами постачання в умовах невизначеності. Формування такого потенціалу потребує довгострокових інвестицій у людський капітал, інновації, комунікаційні інструменти та адаптивні моделі виробництва. Слід наголосити, що агропромисловий сектор є не лише основою продовольчої безпеки держави, а й важливою складовою економічної стабільності країни в цілому. В умовах повномасштабного збройного вторгнення, підприємства агропромислового комплексу виконують критичну функцію — підтримку безперервного виробництва та постачання харчових продуктів населенню та збройним силам. Тому забезпечення їхнього безпекового розвитку є

питанням не лише секторного інтересу, а й національного пріоритету (рис. 2).

На нашу думку, важливо не лише розуміти потребу в безпековому розвитку, а й впроваджувати системний підхід до його реалізації. Це має передбачати створення моделей оцінювання ризиків, розробку стратегічних сценаріїв поведінки підприємств у динамічному зовнішньому середовищі, а також впровадження стандартів кризового управління. Без таких елементів підприємства агропромислового комплексу залишаються вразливими до неочікуваних зовнішніх впливів.

Вважаємо, що безпековий розвиток слід розглядати не лише як сукупність захисних заходів, а як частину стратегічного управління. Йдеться про зміну культури прийняття рішень, де ключовим чинником стає передбачення загроз, а не лише реагування на них. Такий підхід дає змогу підприємствам агропромислового комплексу не лише вижити в умовах активних бойових дій, а й ефективно трансформувати свою діяльність для досягнення стійкості у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, можна стверджувати, що в сучасних умовах безпековий розвиток підприємств агропромислового комплексу — це не просто адап-

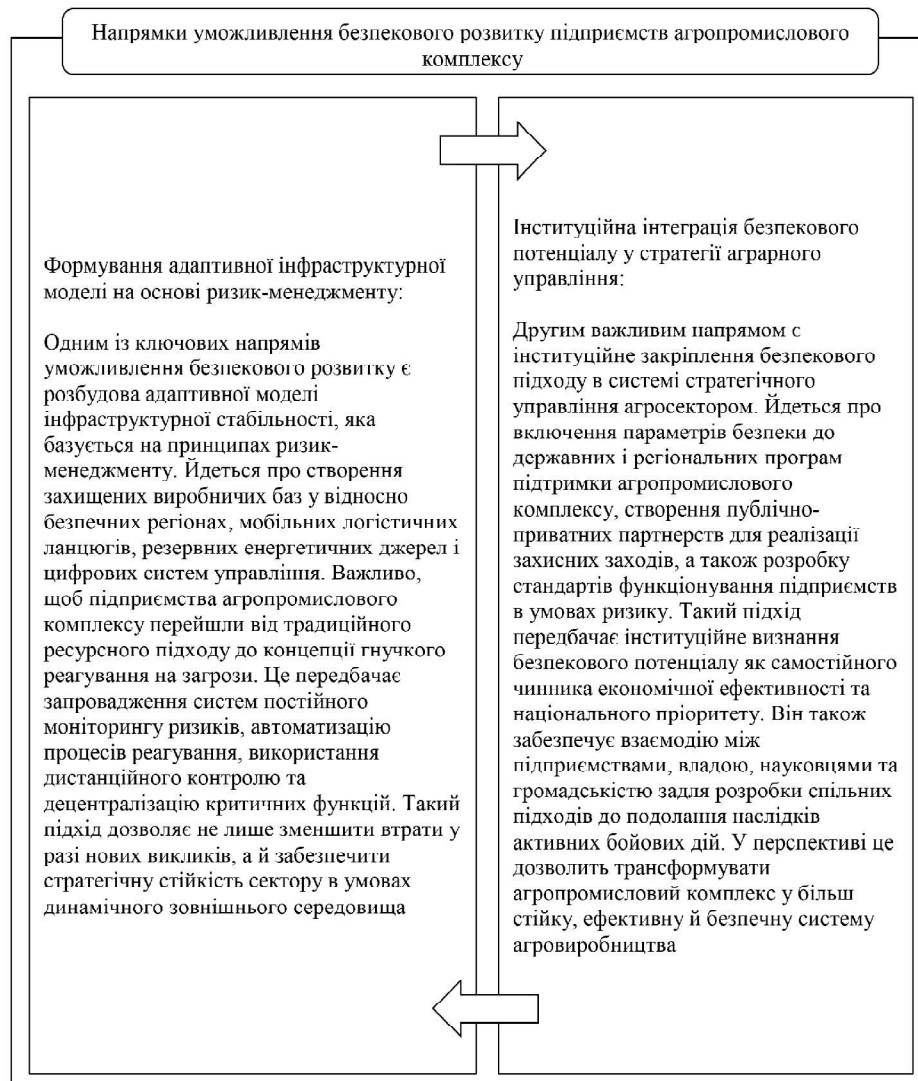


Рис. 2. Напрямки уможливлення безпекового розвитку підприємств агропромислового комплексу

Джерело: сформовано авторами.

тація до надзвичайних викликів, а стратегічний імператив, що формує підґрунтя для відновлення і зростання. Зміцнення безпекового потенціалу сприяє не лише фізичному захисту активів, а й збереженню економічної суб'єктності агровиробників. Тому національна аграрна політика повинна включати безпековий вимір як фундаментальний елемент підтримки стійкості галузі в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища.

Література:

1. Кіпоренко С. С., Мороз О. В. Механізм економічної безпеки підприємств апк. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 104—108.
2. Гарбар Ж. В. Інноваційна складова експортного потенціалу переробних підприємств АПК. *Slovak international scientific journal*. 2020. No 43. Vol. 2. P. 9—18.

3. Гонтарук Я. В. Перспективні напрями розвитку переробних підприємств АПК в умовах інтеграції у світовий економічний простір. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. No 7 (47). С. 122—133.
4. Мельник В., Погріщук О. Інвестиційне забезпечення аграрного сектору: розширення можливостей для України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. No 3. С. 23—34.
5. Калетнік Г. М., Козяр Н. О. Стратегічні підходи до інвестування аграрного сектору України в сучасних умовах розвитку АПК. *Економіка АПК*. 2020. No 12. С. 81—89.
6. Кузміч, С. Оцінка та управління ефективністю інновацій в агропромислових підприємствах України. *Економіка та агрономія: науковий журнал*, 18(3), 2021. С. 34—47.

7. Малиш, І., Бухало, Є., Прозорова, Н., & Білокін, О. Фактори, що впливають на інноваційну та інвестиційну діяльність у сільському господарстві: Експертне опитування. Наука і інновації, 18 (3), 2022, с. 74—86.

8. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. № 7 (35). 2024: Наукові інновації та передові технології. 278—285.

9. Левків, Г. Я., Франчук, І. Б., Леськів, Г. З., & Грицак, О. С. Цифрові технології підвищення ефективності обліку на підприємстві в умовах формування дієвої системи аналітичного менеджменту. Актуальні питання економічних наук, 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

11. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Kiporenko, S. S., & Moroz, O. V. (2019), "Mechanism of economic security of agro-industrial enterprises", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 104—108.

2. Harbar, Zh. V. (2020), "Innovative component of export potential of processing agro-industrial enterprises", *Slovak International Scientific Journal*, vol. 43, no. 2, pp. 9—18.

3. Hontaruk, Ya. V. (2019), "Promising directions of development of processing agro-industrial enterprises in the context of integration into the global economic space", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyku*, vol. 7 (47), pp. 122—133.

4. Melnyk, V., & Pohriscuk, O. (2019), "Investment support of the agrarian sector: expanding opportunities for Ukraine", *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 23—34.

5. Kaletnik, H. M., & Koziar, N. O. (2020), "Strategic approaches to investing in Ukraine's agricultural sector in current development conditions", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 81—89.

6. Kuzmich, S. (2021), "Evaluation and management of innovation efficiency in agro-

industrial enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta ahronomiia: naukovyi zhurnal*, vol. 18 (3), pp. 34—47.

7. Malysh, I., Bukhalo, Ye., Prozorova, N., & Bilokin, O. (2022), "Factors influencing innovation and investment activity in agriculture: Expert survey", *Nauka i innovatsii*, vol. 18 (3), pp. 74—86.

8. Leskiv, H., & Levkiv, H. (2024), "Management in conditions of innovation through artificial intelligence technologies: challenges of the transition to Industry 5.0", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 7 (35), pp. 278—285.

9. Levkiv, H. Ya., Franchuk, I. B., Leskiv, H. Z., & Hrytsak, O. S. (2025), "Digital technologies for improving accounting efficiency in enterprises under the formation of an effective analytical management system", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>.

10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

11. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 25 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.06.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663