

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-138>

УДК 338.432:005.21:338-049.5

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ І БЕЗПЕКОЮ АГРОПРОДОВОЛЬНОЇ СФЕРИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND SAFETY OF AGRI-FOOD SPHERE

Самофатова Вікторія Анатоліївнадоктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9058-4382>**Samofatova Viktoriia**

Odesa National University of Technology

Проаналізовано тенденції та особливості розвитку агропродовольчої сфери як системи стратегічного управління. Відмічено, що агропродовольча сфера пов'язана з розвитком соціальної сфери, формуванням сільсько-міського континууму та філософією існування людства взагалі. Акцентовано увагу на тому, що підтримання сталості агропродовольчої сфери передбачає підвищення її здатності запобігати ризикам, адаптуватися до них і трансформуватися. Відмічено, що серед основних механізмів стратегічного управління сталим розвитком виділяється також стимулювання виробництва високоякісної продукції, підтримка національних виробників, розвиток інфраструктури та ринків збуту, а також адаптація до міжнародних вимог глобальної торгівлі. Результати дослідження можуть бути використані для розробки управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку та безпеки агропродовольчої сфери.

Ключові слова: економічне дослідження, стратегічне управління, сталий розвиток, ризик, невизначеність, безпека, конкурентоспроможність, інновації, інвестиції, цифрові технології, агропродовольча сфера.

The trends and features of the development of the agri-food sphere as a system of strategic management it has been analyzed. It has been noted that the key problems that have covered the agri-food sphere are martial law, environmental changes, labor deficits and rapid globalization changes. It has been noted that the agri-food sphere is related to the development of the social sphere, the formation of the agricultural continuum and the philosophy of the existence of mankind in general. It has been shown that despite the effects of a full-scale invasion, the agri-food sphere in a full-scale invasion has demonstrated the proper ability to produce agricultural raw materials and supply food to domestic and foreign markets. Practical examples of investment projects are given through state support in the branch of sheep and berries. It has been noted that it is necessary to bring their own legislation in line with the common agrarian policy (SAP) of the EU, but taking into account national features. It has been established that in the context of sustainable development, the production of agri-food products should be environmentally safe and at the same time ensure economic efficiency of management. It is emphasized that maintaining the sustainability of the agri-food sphere involves increasing its ability to prevent risks, adapt to them and transform. The basic innovations and digitalization of business processes that modernize the current state of the agri-food sphere are considered. It has been noted that an important feature of the sustainability of the agri-food sphere is the development of integration inter-sectoral relationships. These can be clusters, strategic alliances and different types of agri-food cooperation. It is noted that among the main mechanisms of strategic management of sustainable development is also the stimulation of production of high quality products, support of national producers, development of infrastructure and markets, as well as adaptation to international requirements of global trade. The results of the study can be used to develop management decisions to ensure sustainable development and safety of the agri-food sphere.

Keywords: economic research, strategic management, sustainable development, risk, uncertainty, safety, competitiveness, innovation, investment, digital technologies, agri-food sphere.

Постановка проблеми. Агропродовольча сфера спроможна бути лідером економіки України та формувати активну позицію на міжнародних ринках багатьох ключових агропродовольчих товарів. Нині світова спільнота

має чітко визначені глобальні вектори розвитку. Вони сформульовані у вигляді Цілей сталого розвитку, або Глобальних цілей, що були ухвалені 2015 р. на Саміті ООН зі сталого розвитку. Зазначені цілі опубліковані у вигляді

офіційного документа Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» [1]. Зміни клімату, воєнний стан в Україні, геополітична нестабільність призводять до порушень логістичних ланцюгів, зростання цін на ресурси та зниження доступності продуктів харчування. Рівень безпеки агропродовольчої сфери – це одне з найважливіших питань національної економіки, тому стратегічне управління сталим розвитком і безпекою агропродовольчої сфери є однією із найактуальніших тем для сучасної економіки, особливо в умовах глобальних і локальних викликів. Управління в агропродовольчій сфері, на наш погляд, має бути довгостроковим і системним, з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх чинників. Воно передбачає довгострокове планування з урахуванням глобальних трендів, інтеграцію інновацій та цифрових технологій, розвиток адаптивних механізмів до змін та зміцнення міжгалузевої конкуренції. Актуальними завданнями також є прогнозування та нівелювання ризиків, диверсифікація ринків збуту, інвестування в інновації, розвиток сталих практик агропродовольчого виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми стратегічного управління і безпеки агропродовольчої сфери є об'єктом дослідження багатьох вчених-економістів, зокрема О. Бородіної [8], О. Варченко [10], В. Лагодієнка, І. Прокопи [8], Н. Стоянець, О. Шубравської [8], та інших дослідників. О. Ковбаса досліджує теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування компонентів стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні [2]. О. Глушков обґрунтовує стратегію забезпечення продовольчої безпеки нашої держави та акцентує увагу на необхідності розвитку власного виробництва [3]. А. Михайлов доводить необхідність використання інноваційних фінансових інструментів для формування інвестиційних ресурсів через поєднання внутрішніх та зовнішніх фінансових інструментів для суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери [4]. Загалом, опрацювання наукових праць зазначених науковців свідчить про багатоаспектність досліджуваної проблематики та необхідність подальшого удосконалення теоретико-методологічних засад стратегічного управління і безпеки вітчизняної агропродовольчої сфери з урахуванням воєнного стану та мінливих умов господарювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукового доробку з цієї проблематики засвідчив, що невирішеним залишається низка теоретичних і прикладних проблем, хоча нині наявна значна кількість наукових досліджень, що стосуються окремих аспектів стратегічного управління сталим розвитком аграрного або переробного секторів, комплексне бачення сталого розвитку агропродовольчої сфери в умовах мінливого бізнес-середовища та воєнного стану ще недостатньо сформоване, тому виникає потреба в поглибленні існуючих напрацювань.

Для ефективного управління ризиками та невизначеністю у агропродовольчому секторі необхідно впроваджувати комплексні стратегії диверсифікації виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Формулювання цілей дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практична реалізація основних наукових підходів до стратегічного управління сталим розвитком і безпекою агропродовольчої сфери. Водночас, у публікаціях вітчизняних авторів, як теоретико-методологічного так і прикладного характеру, розвиток наукових ідей та практичних рекомендацій часто ґрунтується на дослідженнях спільної європейської агропродовольчої політики, яка розглядається як орієнтир досягнення сталого розвитку. Ми солідарні з тим, що у цілому орієнтування на механізми аграрної політики ЄС у частині досягнення цілей диверсифікації можуть бути використані як ефективний досвід, проте потрібно враховувати національні особливості, невизначеність та ризики повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи агропродовольчу сферу з позиції системного підходу, слід відмітити, що вона тісно пов'язана з розвитком соціальної сфери, формуванням сільсько-міського континууму та філософією існування людства взагалі. Тому, як об'єкт наукового дослідження, проблемне поле управління сталим розвитком агропродовольчої сфери, привертає увагу, передусім через свою міждисциплінарність. Нині виробничо-господарська діяльність у агропродовольчій сфері характеризується високим рівнем ризику, пов'язаним з воєнним станом, природними факторами, ціновими диспропорціями та волатильністю, змінами в державній політиці, зростанням конкуренції на світовому та внутрішньому

ринках та іншими специфічними галузевими особливостями.

Проте, незважаючи на наслідки повномасштабного вторгнення, загалом, агропродовольча сфера в умовах повномасштабного вторгнення продемонструвала належну спроможність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. За даними Мінагрополітики, у 2024 р. Україна майже вийшла на показник експорту агропродовольчої продукції довоєнного періоду – 24,5 млрд дол. США, що становило 59% загального експорту. Завдяки роботі Чорноморського коридору, який забезпечують ЗСУ, українські аграрії у 2024/25 маркетинговому році вперше за час повномасштабної війни мають прибуток від усіх видів зернових, оскільки реалізують вирощений врожай, виходячи з ринкової кон'юнктури, а не фізичної можливості здійснювати експорт [5]. Також у 2025 році збільшується підтримка аграрного сектора з державного бюджету. Зокрема, кошти підуть на розвиток тваринництва та агропереробної галузі, виплату дотацій на гектар сільгоспвиробникам та на утримання корів, овець і кіз, розмінування сільгоспземель, меліорацію та гранти на садівництво. Слід відмітити, що вівчарство в Україні – це недооцінений ресурс для продовольчої безпеки, підтримки армії та реабілітації ветеранів. Попри скорочення поголів'я, фахівці вбачають перспективу. Йдеться не лише про м'ясо та вовну, а й про одяг для військових, стратегічну сировину та терапію для тих, хто пройшов війну [6]. Важливою є фінансова підтримка від держави та гранти ЄС для розвитку ягідництва. Зокрема, протягом останніх п'яти років Україна вражаючими темпами збільшила експорт замороженої малини до Європейського Союзу та стала другим за величиною постачальником цієї ягоди на європейський ринок [7]. В цілому, на думку провідних науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України, процес зближення з ЄС і виконання Україною належних умов для вступу, в тому числі приведення національного законодавства у відповідність з європейськими настановами і забезпечення його дієвості, уже впливає і в подальшому ще відчутніше позначиться на вітчизняній аграрній політиці, яка в підсумку має бути узгоджена з вимогами САП ЄС [8, с. 5].

На нашу думку, стратегічне управління сталим розвитком агропродовольчої сфери безпосередньо пов'язане із факторами

зовнішнього середовища та соціальною спрямованістю вітчизняного бізнесу. В контексті сталого розвитку, виробництво агропродовольчої продукції має бути екологічно безпечним і водночас забезпечувати економічну ефективність господарювання. Підтримання сталості агропродовольчої сфери передбачає підвищення її здатності запобігати ризикам, адаптуватися до них і трансформуватися. Управління ризиками вимагає здійснення таких заходів, як страхування врожаю, диверсифікація культур, вирощування нішевих культур та органічне виробництво, поглиблена переробка сільськогосподарської сировини з використанням інноваційних технологій, виважене фінансове планування та ретельний моніторинг ринкових умов і т. ін. Отже, сталий розвиток є важливою світоглядною ідеологією майбутнього, при цьому слід акцентувати увагу на тому, що глобальний концепт сталого розвитку реалізується на рівні локальному з урахуванням відомого принципу «думати глобально, а діяти локально».

Серед сучасних сталих інновацій, які продовжують модернізувати функціонування агропродовольчої сфери, слід виділити цифровізацію бізнес-процесів на рівні всіх учасників агропродовольчого ланцюга. Застосування новітніх технологій у агропродовольчій сфері – це вимога сьогодення. Завдяки впровадженню інновацій аграріям вдається ставати ефективними та конкурентоздатними. І йдеться не лише про великі компанії. Зараз навіть малі виробники використовують сільгосптехніку з навігацією, працюють з аналітичними програмами та залучають у виробництві сучасне обладнання [9]. Однією із найбільш нагальних проблем агропродовольчої сфери є необхідність зростання валової доданої вартості у кінцевому виробництві продукції.

Для агропродовольчої сфери як системи дуже важливою ознакою є розвиток інтеграційних міжгалузевих взаємозв'язків, кінцевою метою яких є задоволення потреб населення у продуктах харчування та інших предметах споживання. Це можуть бути кластери, стратегічні альянси та різні види агропродовольчої кооперації. Важливу роль у цьому відіграють економічні чинники, такі як доступ до фінансових ресурсів, субсидій та інвестицій. Забезпечення сприятливих умов для фінансування інновацій стимулює фермерів до впровадження новітніх технологій і підвищення ефективності їх господарств. Водночас, економічна підтримка має бути комплексною та орієнтованою на довгостроковий

розвиток. Не менш важливим є технологічна інфраструктура. Наявність сучасної техніки, обладнання та цифрових інструментів дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Соціальний аспект також є невід'ємною складовою сталого розвитку агропродовольчої сфери. Зокрема, розвиток людського капіталу через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації сільськогосподарських працівників створює умови для ефективного використання новітніх досягнень науки і техніки. У цьому контексті важливими є партнерства з науковими установами та освітніми закладами [10, с. 153].

Серед основних механізмів стратегічного управління сталим розвитком виділяється також стимулювання виробництва високоякісної продукції, підтримка національних виробників, розвиток інфраструктури та ринків збуту, а також адаптація до міжнародних вимог глобальної торгівлі. Окрім цього, важливими аспектами є імплементація інноваційних технологій, використання екологічно безпечних методів господарювання та розробка стратегій адаптації до змін клімату.

Висновки. Отже, ефективне стратегічне управління сталим розвитком і безпекою агропродовольчої сфери – це запорука стабільності, економічної незалежності та високої якості життя населення, як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі. Для досягнення сталого розвитку агропродовольчої сфери мають бути враховані не тільки економічні та екологічні ресурси, але й соціальні. Тобто сталий розвиток агропродовольчої сфери в сучасних умовах, можливий тільки на засадах інклюзивності і активного залучення населення сільських територіальних громад. Для підвищення рівня сталого розвитку агропродовольчої сфери важливо сконцентрувати зусилля на зміцненні інституційної бази, покращенні регуляторних умов для інвесторів, збільшенні фінансування екологічних проєктів та стимулюванні активного залучення приватного бізнесу до проєктів сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі конкретних кроків, які необхідно вжити для досягнення цілей сталого розвитку в Україні, а також у оцінці ефективності вже реалізованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorenniya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (дата звернення 26.05.2025).
2. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> (дата звернення 26.05.2025).
3. Глушков О. Продовольча безпека: сутність, еволюція поняття та сучасні імперативи забезпечення. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 144–150. <https://doi.org/10.30838/EP.200.144-150> (дата звернення 27.05.2025).
4. Михайлов А. М. Фінансові інструменти формування інвестиційних ресурсів в аграрному секторі національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201903052> (дата звернення 27.05.2025).
5. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення 27.05.2025).
6. Вівчарство для ЗСУ. Як галузь може працювати на оборону та реабілітацію. <https://agroportal.ua/publishing/analitika/vivcharstvo-dlya-zsu-yak-galuz-mozhe-pracyuvati-na-oboronu-ta-reabilitaciyu> (дата звернення 28.05.2025).
7. Другі на ринку. Як Україна стала другим за величиною експортером замороженої малини до ЄС. <https://agroportal.ua/publishing/infografika/drugi-na-rinku-yak-ukrajina-stala-drugim-za-velichinoyu-eksporterom-zamorozhenoi-malini-v-yes> (дата звернення 28.05.2025).
8. Бородіна, О., Прокопа, І., Шубравська, О. (2025). Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. 2025. *Економіка України*. Том 68. №1 (758). С. 3–19. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003> (дата звернення 30.05.2025).
9. Інноваційність як засіб для виживання. <https://agroportal.ua/publishing/sobytiya/ne-primha-a-zasib-dlya-vizhivannya-top-7-innovatsiy-nih-trendiv-u-agro> (дата звернення 30.05.2025).
10. Варченко О. М., Зубченко В. В. (2024). Інноваційні підходи до сталого розвитку агропродовольчого сектору. С. 149–161. <http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/13339/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202024-149-161.pdf> (дата звернення 01.06.2025).

REFERENCES:

1. Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denniy u sferi staloho rozvytku do 2030 roku [Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorenn-ya-nashoho-svitu-poryadok-denniy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (accessed May 26, 2025).
2. Kovbasa O. Komponenty stratehichnoho rozvytku aharnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Components of strategic development of agrarian entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> (accessed May 26, 2025). (in Ukrainian).
3. Hlushkov O. (2025) Prodovolcha bezpeka: sutnist, evoliutsiia poniattia ta suchasni imperatyvy zabezpechen- nia [Food safety: the essence, evolution of the concept and modern imperatives of security]. *Ekonomichnyi prostir*. № 200, pp. 144–150. <https://doi.org/10.30838/EP.200.144-150> (accessed May 27, 2025). (in Ukrainian).
4. Mykhailov A. M. (2019) Finansovi instrumenty formuvannia investytsiinykh resursiv v aharnomu sektori natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsiinykh vykykiv [Financial instruments for the formation of investment resources in the agricultural sector of the national economy in the conditions of globalization challenges]. *Ekonomika AFK*. № 3, pp. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201903052> (accessed May 27, 2025). (in Ukrainian).
5. Pidsumky funktsionuvannia aharnoho sektoru Ukrainy u 2024 rotsi [Results of the functioning of the agri- cultural sector of Ukraine in 2024]. <https://niss.gov.ua/news/statii/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sekto-ru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (accessed May 27, 2025).
6. Vivcharstvo dlia ZSU. Yak haluz mozhe pratsiuvaty na oboronu ta reabilitatsiiu [How can an industry work for defense and rehabilitation?]. <https://agroportal.ua/publishing/analitika/vivcharstvo-dlya-zsu-yak-galuz-mozhe-pra- cyuvati-na-oboronu-ta-reabilitaciyu> (accessed May 28, 2025).
7. Druhi na rynku. Yak Ukraina stala druhym za velychynoiu eksporterom zamorozhenoi malyny do YeS [Second in the market. How Ukraine became the second largest exporter of frozen raspberries to the EU]. <https://agroportal.ua/publishing/infografika/drugi-na-rinku-yak-ukrajina-stala-drugim-za-velichynoyu-eksporterom-zamorozhenoji-ma- lini-v-yes> (accessed May 28, 2025).
8. Borodina, O., Prokopa, I., Shubravska, O. (2025). Stratehichni oriientyry silskoho hospodarstva i silskykh terytorii Ukrainy na period do 2030 r.: vidpovidnist yevropeiskomu vyboru [Strategic guidelines for agriculture and rural areas of Ukraine for the period until 2030: compliance with the European choice]. *Ekonomika Ukrainy*. Vol. 68. No. 1 (758), pp. 3–19. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003> (accessed May 30, 2025). (in Ukrainian).
9. Innovatsiynist yak zasib dlia vyzhyvannia [Innovation as a means of survival]. <https://agroportal.ua/publishing/ sobytiya/ne-primha-a-zasib-dlya-vizhivannya-top-7-innovaciynih-trendiv-u-agro> (accessed May 30, 2025).
- Varchenko, O. M., Zubchenko, V. V. (2024). Innovatsiini pidkhody do staloho rozvytku ahroprodovol- choho sektoru [Innovative approaches to sustainable development of the agri-food sector]. pp. 149–161. <http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/13339/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202024-149-161.pdf> (accessed June 1, 2025). (in Ukrainian).