

riia «*Ekonomichni nauky*», vol. 2, no. 4 (2020): 309-317.
DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-309>

Vinnychuk, O. Yu., and Skrashchuk, L. V. "Modeliuvania optymalnoho ekonomichnoho rostu v umovakh ekoloho-ekonomichnoi rivnovahy" [Optimal Economic Growth Modeling under the Conditions of Ecoeconomic Balance]. *Visnyk Chernivetskoho*

torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriiia «*Ekonomichni nauky*». 2018. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_3_10

Науковий керівник – Гудзь Т. П., доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації Полтавського університету економіки і торгівлі

УДК 338.432:658.7:355.02

JEL: F14; Q13; Q18; R41

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-264-270>

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

©2025 **ОСТРЯНИНА С. В., ВІРЧЕНКО В. А., ТКАЧЕНКО А. С., ТКАЧЕНКО В. С.**

УДК 338.432:658.7:355.02

JEL: F14; Q13; Q18; R41

Острянина С. В., Вірченко В. А., Ткаченко А. С., Ткаченко В. С. Безпекоорієнтований підхід до формування та управління ланцюгів постачання аграрної продукції в умовах воєнних викликів

Мета статті полягає в дослідженні особливостей формування та управління ланцюгами постачання аграрної продукції на основі безпекоорієнтованого підходу в умовах воєнних викликів. Особливу увагу автори приділяють застосуванню основних принципів цього підходу. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто еволюцію концепції управління ланцюгами постачання (SCM), що дозволило виявити ключові виклики та аспекти розвитку логістики в умовах військової агресії та обґрунтувати необхідність нових управлінських підходів, орієнтованих на безпеку та стійкість. У результаті дослідження було виділено комплексний вплив воєнних дій на функціонування ланцюгів постачання аграрної продукції, що проявляється у зміні логістичних маршрутів, руйнуванні інфраструктури, дефіциті ресурсів та підвищенні ризиків. Визначено суттєві трансформації в українському агроекспорті в період 2022–2025 років, включно з наслідками блокади морських портів, відновлення експорту через «зернову ініціативу» та «український морський коридор», а також перспективи та виклики, пов'язані з війною (загрози обстрілів, кадровий дефіцит, відносини з ЄС, якість зерна), диджиталізацію та інвестиції в інфраструктуру. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління ланцюгами постачання, зосереджені на оптимізації витрат, є недостатньо ефективними в умовах війни. Натомість запропоновано та обґрунтовано авторське бачення «безпекоорієнтованого підходу» як цілісної стратегії, що інтегрує принципи безпеки, стійкості, надійності й адаптивності на кожному етапі ланцюга постачання. Виділено ключові принципи цього підходу: пріоритет безпеки та безперервності, проактивне управління ризиками, стійкість (резильєнтність), адаптивність, колаборація та координація, інформаційна безпека та прозорість, технологічна інтеграція, а також людський фактор і навчання. Представлено порівняльну характеристику безпекоорієнтованого та традиційного підходів за основними критеріями. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є деталізація механізмів впровадження окремих принципів безпекоорієнтованого підходу та їх практичне впровадження в управління ланцюгами постачання аграрної продукції у кризових ситуаціях.

Ключові слова: управління ланцюгами поставок, функції ланцюга постачання, безпека ланцюга постачання, безпекоорієнтований підхід, принципи, аграрна продукція, воєнні виклики.

Табл.: 1. Бібл.: 11.

Острянина Світлана Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: ostraninasvan@gmail.com

Вірченко Владислав Анатолійович – здобувач третього рівня ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: virchenko1234@gmail.com

Ткаченко Аліна Сергіївна – доктор технічних наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту денної освіти Полтавського університету економіки і торгівлі (ул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: alina_biaf@ukr.net

Ткаченко Володимир Сергійович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

UDC 338.432:658.7:355.02

JEL: F14; Q13; Q18; R41

Ostryanina S. V., Virchenko V. A., Tkachenko A. S., Tkachenko V. S. Security-Oriented Approach to the Formation and Management of Supply Chains for Agricultural Products in the Context of Wartime Challenges

The aim of the article is to study the peculiarities of forming and managing supply chains for agricultural products based on a security-oriented approach in the context of wartime challenges. The authors pay special attention to the application of the key principles of this approach. By analyzing, systematizing, and summarizing the scientific works of many scholars, the evolution of the supply chain management (SCM) conception was examined, which allowed for the identification

of key challenges and aspects of logistics development in the context of military aggression and substantiated the need for new management approaches focused on security and resilience. As a result of the study, a comprehensive impact of military actions on the functioning of supply chains for agricultural products was highlighted, manifested in changes to logistics routes, destruction of infrastructure, resource shortages, and increased risks. Significant transformations in Ukrainian agro-exports have been identified for the period of 2022–2025, including the consequences of the blockade of sea ports, the restoration of exports through the «grain initiative» and the «Ukrainian sea corridor», as well as the prospects and challenges related to the ongoing war (threats of shelling, staff shortages, relations with the EU, grain quality), digitization, and infrastructure investments. It is substantiated that traditional approaches to supply chain management, focused on cost optimization, are insufficiently efficient in wartime conditions. Instead, an authors' vision of a «security-oriented approach» is proposed and substantiated as a comprehensive strategy that integrates the principles of security, resilience, reliability, and adaptability at every stage of the supply chain. The key principles of this approach are allocated as follows: prioritization of safety and continuity, proactive risk management, resilience, adaptability, collaboration and coordination, information security and transparency, technological integration, also the human factor and learning. A comparative characterization of security-oriented and traditional approaches based on the main criteria is presented. Prospects for further research in this direction include detailing the mechanisms of implementing individual principles of the security-oriented approach and their practical application in managing supply chains for agricultural products in crisis situations.

Keywords: supply chain management, supply chain functions, supply chain safety, security-oriented approach, principles, agricultural products, wartime challenges.

Tabl.: 1. Bibl.: 11.

Ostryanina Svitlana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: ostraninasvan@gmail.com

Virchenko Vladyslav A. – Third-level Doctoral Degree Student, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: virchenko1234@gmail.com

Tkachenko Alina S. – Doctor of Sciences (Engineering), Associate Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Full-time Education of Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: alina_biaf@ukr.net

Tkachenko Volodymyr S. – Third-level Doctoral Degree Student, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

Глобальні та регіональні конфлікти, зокрема масштабні бойові дії, які тривають в Україні з 2022 р., докорінно змінюють умови функціонування всіх галузей економіки, особливо агропромислового комплексу. Аграрна продукція, що є ключовим елементом продовольчої безпеки, вимагає стабільного та надійного постачання від виробника до кінцевого споживача. Проте війна суттєво порушує звичні логістичні маршрути, руйнує інфраструктурні об'єкти, спричиняє дефіцит ресурсів і значно підвищує ризик на кожному етапі ланцюга постачання.

У таких умовах традиційні підходи до управління ланцюгами постачання, орієнтовані головним чином на оптимізацію витрат і підвищення ефективності, стають недостатньо дієвими. Постає гостра необхідність упровадження безпекоорієнтованого підходу до формування стратегій, які визначають ключовими пріоритетами безпеку, стійкість, надійність і здатність до адаптації ланцюгів постачання поряд із економічною ефективністю. Це включає не лише запобігання фізичним загрозам, але й забезпечення стабільності постачання, мінімізації ризику дефіциту та гарантування збереження якості аграрної продукції.

Термін «управління ланцюгами поставок» (*Supply Chain Management – SCM*) вперше з'явився на початку 1980-х років завдяки компанії «I2 Technologies» у співпраці з консалтинговою фірмою Arthur Andersen. У 1982 році була опублікована стаття під назвою «Supply-Chain Management:

Logistics Catches up with Itrategy», авторами якої стали К. Олівер і М. Вебер. У цій роботі вони запропонували концепцію інтегрованої стратегії управління матеріальними потоками, що охоплює весь процес – від виробників вихідної сировини до кінцевого споживача. Цей підхід було названо управлінням ланцюгами поставок [1].

Сьогодні наукова спільнота в усьому світі ще не дійшла до єдиного загальноприйнятого визначення SCM, яке б повністю охоплювало всі аспекти цієї концепції. Кожен дослідник привносить у це поняття щось своє, доповнюючи його новими ідеями та підходами.

Так, Джон Гаттер (*John Gutter*) – професор логістики та управління ланцюгом постачання в Університеті Дербі в Англії – зробив значний внесок у розвиток концепції «Логістики 4.0».

Джон Гіббс (*John Gibbs*) – експерт з логістики, який активно досліджував питання транспортних потоків, включно з товарними потоками.

Ханс-Дітріх Бідерманн (*Hans-Dietrich Biedermann*) – німецький експерт з логістики, який зосередився на дослідженні товарних потоків, зокрема на їх взаємозв'язку з логістичними мережами.

Деніел Флотт (*Daniel Flott*) – експерт з логістики, який проводив дослідження у сфері транспорту та логістики, зокрема з питань товарних потоків та їх взаємодії з іншими елементами логістичної системи [5].

Проте багато проблем у логістиці залишаються невирішеними, особливо у воєнний період, ви-

магаючи від підприємств, у тому числі й аграрного бізнесу, пошуку нових управлінських підходів.

У своїх дослідженнях В. Воробей, А. Данилюк та І. Журовська акцентували увагу на викликах та аспектах розвитку логістики в Україні в умовах військової агресії, зазначили ключову роль гнучких стратегій, системного підходу, адаптивності до змін і впровадження інноваційних технологій для ефективного функціонування логістичних систем у складних умовах [4]. Водночас значна частина проблем у цій сфері залишається нерозв'язаною, що особливо гостро відчувається в періоди воєнних дій, і закликає до пошуку підприємствами нових рішень і стратегій.

М. Пешко та А. Завербний провели аналіз трансформації в ланцюгах постачання у воєнний період, обґрунтували пріоритетність стратегічного планування та ефективного управління ризиками для мінімізації втрат [7].

А. Полянська, В. Мартинець, О. Кабан [8] обґрунтували кризові явища в економічному, гуманітарному, технічному, інформаційному середовищі діяльності підприємств.

Науковці Н. Булеца, В. Герзанич, І. Савко, Я. Савко сформулювали шляхи підвищення логістичного забезпечення міжнародної торгівлі та логістики зернових перевезень [10].

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, присвячених логістиці та управлінню ланцюгами поставок, усе ще бракує досліджень, які зосереджуються на безпекових аспектах постачання аграрної продукції в умовах воєнних викликів.

Дослідження побудовано на комплексному аналізі впливу воєнних дій на формування й управління ланцюгами постачання аграрної продукції на основі безпекоорієнтованого підходу в умовах воєнних викликів.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей формування та управління ланцюгами постачання аграрної продукції на основі безпекоорієнтованого підходу в умовах воєнних викликів. Особливу увагу автори приділяють застосуванню основних принципів цього підходу.

Враховуючи всю глибину, значущість і різнобічність наукових здобутків вітчизняних і зарубіжних учених, у період воєнного стану необхідно здійснювати значно ґрунтовніший аналіз щодо формування логістичних ланцюгів постачання аграрної продукції й управління ними. Це важливо для виявлення проблем у логістичній системі України та створення нових, більш гнучких і адаптивних ланцюгів, які відповідатимуть сучасним умовам.

Специфіка управління ланцюгами поставок полягає в тому, що воно спрямоване як на оптимі-

зацію міжорганізаційної взаємодії на основі сучасних методів та інформаційних технологій, так і на оптимізацію внутрішньофірмової логістики.

До комплексу основних функцій управління ланцюгами поставок входять такі, як: планування діяльності; організація поточкових процесів та взаємодії між елементами логістичної системи; регулювання (прийняття управлінських рішень); координація (як міжфункціональна, так і міжорганізаційна); аналіз (поточної діяльності); аудит (внутрішній та зовнішній); контролінг; ціноутворення (зокрема бюджетування). Зазначені функції управління ланцюгами поставок являють собою набір стратегічних, тактичних та операційних рішень [6, с. 15–16].

Відсутність чітко усталених термінів у галузі логістики та управління ланцюгами постачання, що обумовлено приналежністю дослідників до різних наукових шкіл і зосередженням їхньої уваги на специфічних аспектах логістичних процесів, спонукала авторів до формулювання власного підходу до визначення поняття «безпека ланцюга постачання». Це поняття охоплює систему заходів, спрямованих на забезпечення захисту всіх етапів та компонентів системи постачання продукції від потенційних загроз і ризиків, а саме:

★ *кардинальних змін і адаптації до умов війни.* Блокування морських портів, які до війни забезпечували до 70% агроекспорту, призвело до значного падіння обсягів. Україна була змушена шукати альтернативні шляхи експорту – залізницею, автотранспортом і через порти Дунайського регіону. Це призвело до значного зростання логістичних витрат і зниження конкурентоспроможності української продукції. З початком повномасштабної війни через блокування морських портів вартість логістики для аграрних виробників зросла в 5–6 разів [11, с. 17]. У 2022 р., за підсумками першого повного року війни, обсяги експорту значно скоротилися. «Зернова ініціатива» (липень 2022 – липень 2023 рр.) дозволила частково відновити морський експорт, але її функціонування було нестабільним. У 2023 р., незважаючи на продовження війни, Україна змогла дещо наростити обсяги агроекспорту, використовуючи як «зернову ініціативу», так і «шляхи солідарності» з ЄС. Сільськогосподарські угіддя України займають 41,3 млн га, що становить близько 70% території країни. Однак через воєнні дії близько 5 млн га (12%) залишаються недоступними для обробки. За даними Міністерства аграрної політики, врожай зер-

нових у 2024 р. склав 55 млн т, що на 12% менше, ніж у 2023 р. [2];

- ★ *відновлення морського експорту та наближення до довоєнних показників.* У 2024 р. Україна продемонструвала значну стійкість. Завдяки ефективній роботі «українського морського коридору» (запущеного після виходу РФ із «зернової угоди») та підтримці міжнародних партнерів обсяги морського експорту значно зросли. За перші шість місяців 2024 р. українські порти обробили майже 52,7 млн т вантажів, з яких 33,5 млн т становила агропродукція. Це на 68% більше, ніж за аналогічний період 2023 р. Прогнозувалося, що загальний обсяг агроекспорту у 2024 р. майже вийде на довоєнний рівень – близько \$24,5 млрд, що складе 59% від загального експорту України. У 2024 р. українські морські порти досягли історичного показника, обробивши рекордні 97,2 млн т вантажів, що на 57% більше порівняно з попереднім роком. Сільськогосподарські товари становили приблизно 60 млн т від загального обсягу вантажів, що підкреслює їхню критичну роль [9];

- ★ *перспективи та виклики.* Очікується, що у 2025 р. валовий збір зернових може зрости до 60 млн т за умови стабільної погоди та розширення зрошення. Прогнозується збільшення частки експорту до \$23 млрд, що забезпечить до 45% валютних надходжень. Проте виклики залишаються:

- продовження війни (постійна загроза обстрілів та мінування територій, особливо портової інфраструктури, впливатиме на безпеку та ефективність логістики);

- кадровий дефіцит (мобілізація та міграція населення, особливо кваліфікованих працівників, впливає на всі ланки агробізнесу, включно з логістикою);

- відносини з ЄС (необхідність підтримання стабільного торговельного режиму з ЄС є критично важливою, оскільки у 2025 р. частка агроекспорту до ЄС дещо зменшилася – до 52% порівняно з 70% у 2023 р.);

- якість зерна (на початок 2024/25 маркетингового року Україна отримала кілька нотифікацій щодо порушення норм якості зерна, що вимагає підвищеної уваги до контролю);

- ★ *цифровізація.* У травні 2025 р. Державна митна служба України та Адміністрація морських портів підписали угоду про співпрацю, що дозволяє інтегрувати системи «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» та логістичну портову систему DocPort. Це спрямовано на

автоматизацію обміну даними, прискорення оформлення суднозаходів та вантажів і повну відмову від паперових документів. Очікується економія до 6 годин на оформленні судна, зниження витрат і підвищення пропускної спроможності портів [3];

- ★ *інвестиції в інфраструктурні проекти* (наприклад, від USAID) можуть бути призупинені, хоча загальна потреба в інвестиціях для модернізації та розширення портових потужностей залишається високою.

Таким чином, безпека ланцюга поставок являє собою комплексну стратегію, спрямовану на забезпечення надійності, безпеки та ефективності всієї системи поставок товарів.

Воєнні дії спричиняють багатофакторний і руйнівний вплив на функціонування ланцюгів постачання аграрної продукції, виводячи їх з рівноваги та створюючи безліч невизначеностей. Цей вплив можна зменшити, якщо застосувати підхід, орієнтований на безпеку управління ланцюгами постачання аграрної продукції.

На основі аналізу діяльності успішних аграрних підприємств і холдингів автори пропонують власне бачення «безпекоорієнтованого підходу» до управління ланцюгами постачання аграрної продукції. Цей підхід представлений як цілісна стратегія, спрямована на інтеграцію принципів безпеки, стійкості, надійності й адаптивності на кожному етапі життєвого циклу ланцюга: від вибору основної стратегії до реалізації операційних процесів. Головним завданням такого підходу є мінімізація ризиків і потенційних загроз, забезпечення стабільного постачання високоякісної аграрної продукції навіть в умовах невизначеності та екстремальних (надзвичайних) ситуацій, включно з воєнними конфліктами.

Щоб запобігти або зменшити вплив означених проблем, пропонуємо авторське бачення використання ключових принципів безпекоорієнтованого підходу, наведених в табл. 1:

- ★ *пріоритет безпеки та безперебійності.* На відміну від традиційних підходів, де домінують ефективність та оптимізація витрат, безпекоорієнтований підхід ставить на перше місце фізичну безпеку людей, збереження активів, а також забезпечення безперебійності постачання навіть за рахунок підвищення деяких операційних витрат;
- ★ *проактивне управління ризиками.* Замість реактивного реагування на події безпекоорієнтований підхід передбачає постійний моніторинг потенційних загроз, ідентифікацію вразливих місць у ланцюзі постачан-

Таблиця 1

Відмінності безпекоорієнтованого підходу від традиційного управління ланцюгами постачання

Критерій	Традиційний підхід	Безпекоорієнтований підхід
Основний фокус	Оптимізація витрат, ефективність, швидкість	Безпека, стійкість, надійність, адаптивність
Управління ризиками	Реактивне, зосереджене на фінансових/операційних ризиках	Проактивне, всебічний аналіз фізичних, кібер-, соціальних ризиків
Запаси	Мінімізація (Just-in-Time)	Наявність стратегічних запасів, резервів
Партнерство	Переважно за ціною та якістю	За критеріями надійності, стійкості, безпеки
Інфраструктура	Оптимізація під обсяги	Диверсифікація маршрутів, резервні потужності
Витрати	Прагнення до мінімізації	Готовність до додаткових інвестицій у безпеку та стійкість
Гнучкість	Обмежена	Висока, здатність до швидкої перебудови

Джерело: сформовано авторами.

ня та розробку превентивних заходів. Це включає аналіз можливих сценаріїв розвитку подій (наприклад, пошкодження інфраструктури, блокада регіонів), оцінку їх імовірності та впливу;

- ✦ **стійкість (резильєнтність).** Здатність ланцюга постачання абсорбувати шоки, швидко відновлюватися після збоїв та адаптуватися до нових умов. Це досягається за рахунок надлишковості (резервні потужності, запаси), диверсифікації джерел постачання та маршрутів, а також гнучкості процесів;
- ✦ **адаптивність.** Можливість швидкої перебудови ланцюга постачання відповідно до змін у зовнішньому середовищі. В умовах війни це означає здатність оперативно змінювати логістичні маршрути, переорієнтувати виробництво, знаходити нових постачальників та споживачів;
- ✦ **колаборація та координація.** Безпека ланцюга постачання не може бути забезпечена зусиллями лише одного суб'єкта. Вона вимагає тісної співпраці між усіма учасниками ланцюга (виробники, переробники, логістичні компанії, рітейлери), а також з державними органами, міжнародними організаціями та місцевими громадами;
- ✦ **інформаційна безпека та прозорість.** Захист чутливої інформації про ланцюг постачання від кібератак і несанкціонованого доступу. Забезпечення прозорості та обміну інформацією між партнерами для швидкого реагування на загрози;
- ✦ **технологічна інтеграція.** Використання сучасних технологій (IoT, big data, блокчейн) для моніторингу, відстеження продукції,

прогнозування ризиків та оптимізації процесів в умовах невизначеності;

- ✦ **людський фактор і навчання.** Підготовка персоналу до дій в умовах кризових ситуацій, навчання навичкам безпеки, психологічна підтримка та забезпечення безпечних умов праці.

ВИСНОВКИ

Таким чином, незважаючи на постійні виклики, Україна продовжує розвивати та оптимізувати свою логістичну інфраструктуру, використовуючи всі доступні можливості, включно з морськими портами, річковим транспортом і цифровізацією, для забезпечення своєї ролі у світовій продовольчій безпеці. Період 2022–2025 рр. для українського агроекспорту та портових можливостей демонструє шлях від стабільного зростання та лідерства на світовому ринку до драматичного спаду через війну, а потім – вражаючої здатності до адаптації та відновлення.

Застосування безпекоорієнтованого підходу дозволяє підприємствам АПК не лише вижити в умовах війни, а й зберегти свою функціональність, забезпечити продовольчу безпеку та підготуватися до швидкого відновлення в післявоєнний період.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі має стати детальне вивчення механізмів реалізації конкретних принципів безпекоорієнтованого підходу. Особливу увагу варто приділити їх практичному впровадженню в управління ланцюгами постачання аграрної продукції, враховуючи специфіку галузі та актуальні виклики сучасності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Oliver R. K., Webber M. D. Supply-Chain Management: Logistics Catches up with Strategy. *The Roots of Logistics*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. P. 183–194.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-27922-5_15
2. Аналіз і перспективи розвитку сільського господарства України 2025. *Mukachevo.net*. 17.01.2025. URL: https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025_6270676.html
3. Прасад А. Митне оформлення у портах стане швидшим. Митниця та АМПУ об'єднують інформаційні системи. *Forbes Ukraine*. 14.05.2025. URL: <https://forbes.ua/news/mitne-oformlennya-u-portakh-stane-shvidshim-mitnitsya-ta-ampu-obednuut-informsistemi-14052025-29752>
4. Воробей В., Данилюк А., Журовська І. Відповідальне управління ланцюгами постачань. Представництво ООН в Україні. *Ініціатива Глобального договору в Україні*. URL: https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Responsible_Supply_Chain_UA_.pdf
5. Ланцюг постачання. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ланцюг_постачання
6. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Київ : КПІ імені І. Сікорського, 2022. 176 с.
7. Пешко М. І., Завербний А. С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>
8. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.
DOI: [10.15330/apred.2.18.112-127](https://doi.org/10.15330/apred.2.18.112-127)
9. Рекордний вантажообіг українських портів у 2024 році: 97,2 млн тонн. *SHIPPING*. 17.01.2025. URL: <https://ua.sudohodstvo.org/rekordnyj-vantazhoobig-ukrayinskyh-portiv-u-2024-rocz-972-mln-tonn/>
10. Булеца Н. В., Герзанич В. М., Савко І. І., Савко Я. І. Сучасний стан та шляхи підвищення ефективності логістики зернових перевезень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 1. С. 15–18.
DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).15-18](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).15-18)
11. Ткаченко А. С., Острянина С. В., Ткаченко В. С. Питання митної логістики сільськогосподарської продукції в умовах військової агресії. Державна митна політика України: відповідь на глобальні виклики та перспективи міжнародного співробітництва : збірник матеріалів Міжнар. наук.-практич. круглого столу (м. Хмельницький, 20 червня 2024 р.). Хмельницький, 2024. С. 17–18. URL: [ва%20діяльність/Міжнародний%20круглий%20стіл_Державна%20митна%20політика%20України_20.06.2024%20\(1\)_0.pdf](https://univer.km.ua/sites/default/files/Науко-</div><div data-bbox=)

REFERENCES

- “Analiz i perspektyvy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy 2025” [Analysis and Prospects for the Development of Agriculture in Ukraine 2025]. *Mukachevo.net*. January 17, 2025. https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025_6270676.html
- Buletsa, N. V. et al. “Suchasnyi stan ta shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti lohistyky zernovykh perevezhen” [Current Status and Ways to Improve the Efficiency of Grain Transportation Logistics]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomi-ka»*, no. 1 (2023): 15–18.
DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).15-18](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).15-18)
- “Lantsiuh postachannia” [Supply Chain]. *Wikipedia*. https://uk.wikipedia.org/wiki/Ланцюг_постачання
- Lutsenko, I. S. *Upravlinnia lantsiuhamy postavok* [Supply Chain Management]. Kyiv: KPI imeni I. Sikorskoho, 2022.
- Oliver, R. K., and Webber, M. D. “Supply-Chain Management: Logistics Catches up with Strategy”. In *The Roots of Logistics*, 183–194. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-27922-5_15
- Peshko, M. I., and Zaverbnyi, A. S. “Problemy ta perspektyvy zminy lantsiuhiv postavok z metoiu minimizuvannia vtrat pid chas viiny” [Challenges and Prospects of Changing Supply Chains to Minimize Losses During War]. *Ekonomi-ka ta suspilstvo*, no. 44 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>
- Polianska, A. S., Martynets, V. B., and Kaban, O. V. “Optimizatsiia lantsiuha postachannia na pidpriemstvi v umovakh kryzovykh yavyshech” [Optimization of the Supply Chain at the Enterprise in the Conditions of Crisis]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 18(2) (2022): 112–127.
DOI: [10.15330/apred.2.18.112-127](https://doi.org/10.15330/apred.2.18.112-127)
- Prasad, A. “Mytne oformlennia u portakh stane shvydshym. Mytnitsia ta AMPU obiednuut informsistemy” [Customs Clearance at Ports Will Become Faster. Customs and USPA Merge Information Systems]. *Forbes Ukraine*. May 14, 2025. <https://forbes.ua/news/mitne-oformlennya-u-portakh-stane-shvidshim-mitnitsya-ta-ampu-obednuut-informsistemi-14052025-29752>
- “Rekordnyi vantazhoobih ukraïnskykh portiv u 2024 rosi: 97,2 mln tonn” [Record Cargo Turnover of Ukrainian Ports in 2024: 97.2 Million Tons]. *SHIPPING*. January 17, 2025. <https://ua.sudohodstvo.org/rekordnyj-vantazhoobig-ukrayinskyh-portiv-u-2024-rocz-972-mln-tonn/>
- Tkachenko, A. S., Ostrianina, S. V., and Tkachenko, V. S. “Pytannia mytnoi lohistyky silskohospodarskoi produktsii v umovakh viiskovoi ahresii” [Issues of Customs Logistics of Agricultural Products in Conditions of Military

Aggression]. *Derzhavna mytna polityka Ukrainy: vidpo-vid na hlobalni vyklyky ta perspektyvy mizhnarodnoho spivrobitnytstva*. 2024. [https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова%20діяльність/Міжнародний%20круглий%20стіл_Державна%20митна%20політика%20України_20.06.2024%20\(1\)_0.pdf](https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова%20діяльність/Міжнародний%20круглий%20стіл_Державна%20митна%20політика%20України_20.06.2024%20(1)_0.pdf)

Vorobei, V., Danyliuk, A., and Zhurovska, I. "Vidpovidalne upravlinnia lantsiuhamy postachan" [Responsible Supply Chain Management]. *Predstavnytstvo OON v Ukraini. Initsiatyva Hlobalnoho dohovoru v Ukraini*. https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Responsible_Supply_Chain__UA_.pdf

УДК 338.43.636.631.11

JEL: D13; F43; L32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-270-275>

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА — ВИРОБНИКА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ

©2025 ЧУБ О. А.

УДК 338.43.636.631.11

JEL: D13; F43; L32

Чуб О. А. Реалізація стратегії економічного зростання підприємства – виробника продукції тваринництва в контексті розвитку його потенціалу

Стаття присвячена дослідженню процесу управління реалізацією стратегії економічного зростання підприємства – виробника продукції тваринництва в контексті розвитку його потенціалу в сучасних умовах. Визначено, що реалізація стратегії економічного зростання є критично важливою для будь-якого підприємства – виробника продукції тваринництва. Вона є не просто бажаним елементом управління, а необхідною умовою для виживання, стабільного розвитку й ефективного розкриття його потенціалу. Доведено, що запропонована схема управління реалізацією стратегії, яка охоплює етапи від розробки цілей до постійного контролю та коригування, демонструє системний і циклічний підхід. Вона починається з чіткого визначення бажаних економічних результатів, що є орієнтиром для всієї подальшої діяльності. Потім, через ретельну оцінку власного потенціалу та аналіз ринкових можливостей, підприємство обирає найбільш перспективні напрямки розвитку. Встановлено, що ключовим аспектом успішної реалізації стратегії є її динамічність та адаптивність. У світі швидких змін у сільськогосподарській галузі, що включають зміни клімату, технологічний прогрес і коливання попиту, постійний прогноз розвитку та механізми контролю й коригування стають незамінними. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, мінімізувати ризики та ефективно використовувати нові можливості для зростання. Обґрунтовано, що ефективна реалізація стратегії економічного зростання дозволяє підприємству – виробнику продукції тваринництва не лише збільшити обсяги виробництва та прибутковості, але й розвинути свій потенціал у цілому. Це включає модернізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції, впровадження інновацій, покращення кадрового забезпечення та зміцнення позицій на ринку. Успішна реалізація цієї стратегії дає змогу підприємствам тваринництва збільшувати обсяги виробництва, покращувати якість продукції та розширювати свій потенціал. Це є ключовим для забезпечення продовольчої безпеки країни та зміцнення позицій вітчизняного агропромислового комплексу на світовій арені.

Ключові слова: адаптивність, динамічність, економічне зростання, підприємство – виробник продукції тваринництва, потенціал, прибутковість, стратегія.

Рис.: 1. Бібл.: 8.

Чуб Олег Анатолійович – кандидат сільськогосподарських наук, професор, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: dr.chub@estw.com.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2081-1183>

UDC 338.43.636.631.11

JEL: D13; F43; L32

Chub O. A. Implementation of the Economic Growth Strategy of a Livestock Production Enterprise in the Context of Developing its Potential

The article is devoted to the study of the management process of implementing the economic growth strategy of an enterprise – a producer of livestock products in the context of developing its potential under modern conditions. It is found that the implementation of the economic growth strategy is critically important for any enterprise that produces livestock products. It is not just a desirable element of management but a necessary condition for survival, stable development, and effective realization of its potential. It is proved that the proposed management scheme for implementing the strategy, which encompasses the stages from goal setting to ongoing monitoring and adjustment, demonstrates a systematic and cyclical approach. It begins with a clear definition of the desired economic results, which serves as a benchmark for all subsequent activities. Then, through a thorough assessment of its own potential and analysis of market opportunities, the enterprise chooses the most promising areas of development. It is found that a key aspect of successful strategy implementation is its dynamism and adaptability. In light of rapid changes in the agricultural sector, including climate change, technological advancement, and fluctuations in demand, ongoing development forecasting and mechanisms for control and adjustment become indispensable. This allows the enterprise to respond flexibly to external and internal factors, minimize risks, and effectively leverage new growth opportunities. It is substantiated that the efficient implementation of an economic growth strategy allows an enterprise – a producer of animal products – not only to increase production volumes and profitability but also to develop its overall potential. This includes modernization of production processes, improvement of product quality, implementation of innovations, enhancement of human resources, and strengthening market