

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

MECHANISMS AND TOOLS FOR MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES OF UKRAINE

У статті здійснено комплексне дослідження механізмів та інструментів управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості України в умовах зростаючої економічної нестабільності, воєнного стану, загроз енергетичної та логістичної безпеки. Розкрито теоретичні засади економічної безпеки на мікроекономічному рівні, охарактеризовано ключові внутрішні та зовнішні загрози, які впливають на стійкість функціонування харчових підприємств. Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів, серед яких: порушення ланцюгів постачання, зниження споживчого попиту, девальваційні процеси, зміни у регуляторній політиці, а також зростання енергетичних витрат. У роботі виокремлено основні механізми управління економічною безпекою, зокрема стратегічне планування, ризик-менеджмент, антикризове управління, впровадження цифрових та інноваційних рішень, операційну ефективність. Досліджено специфіку адаптації підприємств до нових умов шляхом диверсифікації каналів збуту, автоматизації виробничих процесів, використання альтернативних джерел енергії, а також застосування інструментів екологічної безпеки. Особлива увага в дослідженні приділяється взаємозв'язку між економічною та продовольчою безпекою держави, а також ролі харчової промисловості як стратегічного сегмента національного господарства. Зазначено, що забезпечення економічної стійкості галузі сприяє не лише стабільності внутрішнього ринку, а й підвищенню експортного потенціалу України в умовах євроінтеграційних процесів. На основі аналізу сучасних наукових джерел і практики управління вітчизняними підприємствами запропоновано практичні рекомендації щодо посилення економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Зокрема, обґрунтовано доцільність створення міжгалузевих кластерів, запровадження державних гарантій для експортерів, розвитку логістичної інфраструктури та інтеграції українських стандартів з нормами ЄС. Матеріали статті можуть бути корисними для керівників підприємств, економістів, галузевих аналітиків, фахівців із ризик-менеджменту, представників органів державної влади, а також дослідників.

Ключові слова: економічна безпека, харчова промисловість, стратегічне управління, ризик-менеджмент, антикризове управління, інструменти безпеки, виробнича стійкість, енергетичні ризики, інноваційний розвиток, продовольча безпека.

The article carries out a comprehensive study of the mechanisms and tools for managing the economic security of food industry enterprises of Ukraine in the conditions of growing economic instability, martial law, threats to energy and logistics security. The theoretical principles of economic security at the microeconomic level are revealed, the key internal and external threats that affect the stability of the functioning of food enterprises are characterized. Particular attention is paid to the analysis of modern challenges, including: disruption of supply chains, decline in consumer demand, devaluation processes, changes in regulatory policy, as well as the growth of energy costs. The work identifies the main mechanisms for managing economic security, in particular, strategic planning, risk management, anti-crisis management, implementation of digital and innovative solutions, and operational efficiency. The specifics of enterprises' adaptation to new conditions through diversification of sales channels, automation of production processes, use of alternative energy sources, and application of environmental safety instruments are studied. Particular attention is paid in the study to the relationship between the economic and food security of the state, as well as the role of the food industry as a strategic segment of the national economy. It is noted that ensuring the economic sustainability of the industry contributes not only to the stability of the domestic market, but also to increasing the export potential of Ukraine in the context of European integration processes. Based on the analysis of modern scientific sources and the practice of managing domestic enterprises, practical recommendations are proposed for strengthening the economic security of food industry enterprises. In particular, the feasibility of creating inter-industry clusters, introducing state guarantees for exporters, developing logistics infrastructure, and integrating Ukrainian standards with EU norms is substantiated. The materials of the article may be useful for business leaders, economists, industry analysts, risk management specialists, representatives of government agencies, as well as researchers studying the issues of economic security of industry in conditions of uncertainty.

Keywords: economic security, food industry, strategic management, risk management, anti-crisis management, security tools, production sustainability, energy risks, innovative development, food security.

УДК 658.15:338.439(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-1>

Ніколюк О.В.¹

д.е.н., професор,
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний
університет

Кравченко Ю.І.²

аспірант,
Одеський національний технологічний
університет

Nikoliuk Olena

Odesa National University of Technology
Kravchenko Yuliya
Odesa National University of Technology

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційних змін в економіці України, що супроводжуються загрозами з боку збройної агресії, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, енергетичними кризами та

зниженням купівельної спроможності населення, питання забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості набуває особливої актуальності. Цей сектор є стратегічно важливим для національного господарства, адже

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3692-9167>

безпосередньо пов'язаний з формуванням продовольчої безпеки держави, забезпеченням стабільного функціонування внутрішнього ринку, підтримкою соціального добробуту та експортним потенціалом України. Однак упродовж останніх років підприємства харчової галузі стикаються з комплексом ризиків, які ставлять під загрозу їхню фінансову стабільність, конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку.

Недостатня адаптація систем управління до нових викликів, низький рівень впровадження інновацій, обмежений доступ до джерел фінансування, слабкі інституційні механізми підтримки з боку держави, нестача кваліфікованих кадрів, а також екологічні виклики створюють критичні умови для діяльності підприємств харчової промисловості. Крім того, чинна система управління на багатьох підприємствах виявляється мало-ефективною у протидії зовнішнім загрозам, через що зростає потреба в удосконаленні підходів до управління економічною безпекою. Зокрема, актуальним є питання розробки адаптивних стратегій управління, інтеграції цифрових рішень, запровадження ефективного ризик-менеджменту та формування сталих фінансово-економічних моделей.

У зв'язку з цим постає необхідність у науковому обґрунтуванні ефективних механізмів і інструментів забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості, здатних забезпечити їхню життєздатність в умовах сучасних загроз і викликів. Вирішення цієї проблеми потребує системного підходу, що базується на поєднанні теоретичних положень економічної безпеки з прикладними управлінськими рішеннями та з урахуванням галузевої специфіки.

Аналіз останніх джерел і публікацій.

Питання забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості в умовах зростаючих загроз знаходить все ширше відображення у сучасній науковій літературі. Дослідники приділяють значну увагу як загальноекономічним аспектам функціонування галузі, так і прикладним механізмам управління ризиками, стратегічного планування, екологічної та фінансової безпеки. Зокрема, Іванченко П.М. акцентує увагу на системних проблемах харчової промисловості України, пов'язаних із застарілою інфраструктурою, неефективним державним регулюванням, а також відсутністю дієвих механізмів підтримки підприємств у кризових умовах. Автор наголошує на необхідності формування нової моделі галузевого управління з акцентом на інноваційність і гнучкість [1]. У працях Касіска Г. досліджено адаптивний підхід до ризик-менеджменту в умовах економічної нестабільності. Авторка пропонує інтеграцію стратегічного управління з інноваційними рішеннями, включаючи цифрові технології, як інструмент підвищення гнучкості та стійкості підприємств

харчової галузі [2]. Цей підхід є особливо актуальним в умовах воєнного стану в Україні, коли здатність підприємства швидко реагувати на виклики визначає його виживання. Шерман Є.М. у своїй роботі систематизує принципи управління економічними механізмами на підприємствах харчової промисловості, виділяючи адаптивність, ефективність, надійність і оперативність як ключові критерії для оцінки якості управлінських рішень [3]. Такий підхід дозволяє розглядати управління економічною безпекою як багаторівневу систему з чіткою взаємодією функціональних підсистем.

Важливий внесок у розвиток теоретичних основ економічної безпеки зробили Кіржецька М.С. та Кіржецький Ю.І., які розглядають економічну безпеку не лише як фінансову стабільність, а як комплексну систему захисту підприємства від загроз різного рівня – макро-, мезо- та мікроекономічного. Автори виділяють низку пріоритетів, серед яких: захист технологічного потенціалу, підвищення кадрової спроможності, створення сприятливого інвестиційного клімату [4]. Римар О.Г. та Мазуркевич І.О. у своїй статті аналізують сучасні проблеми функціонування харчової промисловості, серед яких домінують фінансові обмеження, енергетична нестабільність та зростаючий тиск із боку міжнародних конкурентів. Вони підкреслюють необхідність цільових державних програм підтримки галузі, зокрема – кредитування інноваційних проєктів, розвитку експорту та модернізації виробництва [5]. Ніколюк О.В. порушує питання екологічного аспекту безпеки, обґрунтовуючи, що екологічна складова економічної безпеки є визначальною в умовах переходу до сталого розвитку. Особливої уваги приділено впровадженню систем екологічного моніторингу та дотриманню міжнародних стандартів у сфері виробництва та переробки продуктів харчування [6]. Мудрак Р. розглядає питання продовольчої безпеки як важливої складової національної безпеки, акцентуючи на взаємозв'язку між стабільним функціонуванням харчової промисловості та соціальною стабільністю в державі. Автор підкреслює, що без належного рівня економічної безпеки підприємств неможливе досягнення продовольчої незалежності країни [7]. Отже, наукова думка щодо управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості активно розвивається, проте залишається потреба в подальшому дослідженні інструментів практичного впровадження адаптивних моделей управління, механізмів стійкості до шоків і формування ефективної взаємодії між державою, бізнесом і науковими колами.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування та систематизація ефективних механізмів і інструментів управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості України

в умовах сучасних викликів, зокрема воєнної агресії, економічної нестабільності, порушення логістичних зв'язків та енергетичної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Економічна безпека підприємства є складною багатовимірною категорією, яка охоплює здатність суб'єкта господарювання функціонувати стабільно, розвиватися, протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У випадку підприємств харчової промисловості ця категорія набуває ще більшої ваги, оскільки від їх ефективного функціонування залежить забезпечення продовольчої безпеки держави, соціальна стабільність і навіть політична незалежність. Теоретична сутність економічної безпеки підприємств харчової галузі формується на основі принципів системності, комплексності, превентивності, адаптивності та стратегічного розвитку.

З позицій системного підходу економічна безпека розглядається як інтегральний результат взаємодії різних підсистем підприємства – фінансової, виробничої, кадрової, інноваційної, логістичної, інформаційної, а також їх здатності до ефективного реагування на загрози з боку зовнішнього середовища. Комплексність забезпечення економічної безпеки означає не лише ліквідацію існуючих ризиків, а й формування умов для їх попередження. Превентивний характер управління безпекою передбачає виявлення потенційних загроз і запровадження запобіжних заходів ще до їх реалізації. Адаптивність системи безпеки підприємства проявляється у здатності оперативно змінювати стратегії функціонування відповідно до нових викликів, а стратегічна орієнтація – у фокусі на довгострокову стабільність і розвиток [4].

Особливістю економічної безпеки харчових підприємств є її галузева специфіка. На відміну від багатьох інших секторів економіки, харчова промисловість працює із соціально чутливим продуктом – їжею, що обумовлює підвищені вимоги до якості, безпеки, санітарного та екологічного контролю. Тому економічна безпека в цьому випадку має тісний взаємозв'язок із продовольчою, санітарною та екологічною безпекою. Крім того, враховуючи домінування у галузі малого та середнього бізнесу, більшість підприємств є вразливими до цінових шоків, нестачі фінансування, перебоїв у постачанні сировини та енергії [1; 6].

У наукових джерелах також акцентується увага на складовій структурі економічної безпеки підприємств, серед яких основними є: фінансова безпека (ліквідність, прибутковість, доступ до капіталу), виробнича безпека (технологічна безперервність, якість продукції), ресурсна безпека (сировинна, енергетична, кадрова), інноваційна безпека (здатність до впровадження нових технологій),

інформаційна безпека (захист критичних даних), а також управлінська безпека (ефективність організаційної структури та процесів управління) [3].

Провідні українські дослідники, зокрема Кіржецька М.С. та Кіржецький Ю.І., підкреслюють, що економічна безпека підприємства має розглядатися не лише як оборонна реакція на загрози, а як активна стратегічна функція, яка забезпечує розвиток, відкриває нові можливості, сприяє ефективній інтеграції у внутрішні та зовнішні ринки, формує стійку конкурентну перевагу [4].

Таким чином, теоретичні засади економічної безпеки підприємств харчової промисловості ґрунтуються на поєднанні класичних підходів до безпеки з урахуванням галузевих особливостей, що вимагає розробки адаптованих управлінських механізмів, здатних забезпечити стабільність, розвиток і життєздатність підприємств у довгостроковій перспективі. Забезпечення економічної безпеки повинно розглядатися як динамічний процес, що потребує постійного моніторингу, стратегічного мислення, інвестицій у людський капітал і впровадження технологічних інновацій [2; 7].

Ефективне управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості вимагає комплексного підходу, який охоплює стратегічні, організаційні, фінансово-економічні, технологічні та інформаційно-аналітичні механізми. Усі ці елементи повинні діяти скоординовано, формуючи єдину систему, здатну не лише запобігати внутрішнім та зовнішнім загрозам, а й забезпечувати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Одним із ключових механізмів є стратегічне планування, яке передбачає формування середньо- та довгострокових цілей розвитку підприємства, прогнозування можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та підготовку до них відповідних антикризових заходів. У харчовій промисловості стратегічне планування має базуватись на глибокому аналізі ринкових тенденцій, стану сировинного забезпечення, регуляторної політики, а також соціально-економічної ситуації в країні. За умов воєнного стану особливого значення набуває сценарне планування з урахуванням форс-мажорних обставин, таких як блокування логістики, знищення інфраструктури чи перебої з енергопостачанням [2; 5].

Важливим інструментом є ризик-менеджмент, що передбачає виявлення, оцінку, моніторинг і мінімізацію різних видів ризиків: фінансових, виробничих, репутаційних, логістичних, валютних тощо. У харчовій промисловості ризики часто мають комплексний характер – наприклад, зростання цін на сировину може одночасно впливати на собівартість продукції, попит і ліквідність підприємства. Ефективне управління ризиками потребує впровадження сучасних методик, таких

як FMEA, аналіз чутливості, використання ключових індикаторів ризику (KRI), а також формування антикризових команд на підприємствах [2; 3].

До важливих елементів системи управління економічною безпекою належить організаційно-управлінський механізм, який включає вибір оптимальної структури управління, чіткий розподіл відповідальності за напрями безпеки, формування системи внутрішнього контролю та аудиту, розробку внутрішніх нормативних документів з питань безпеки. У сучасних умовах набуває поширення практика створення спеціалізованих підрозділів з управління ризиками та безпекою на підприємствах, особливо серед великих виробників і експортерів харчової продукції [4].

Окремої уваги заслуговує інформаційно-аналітичний механізм, який забезпечує підприємство актуальними даними про ринок, конкурентів, внутрішній фінансовий стан, а також про потенційні загрози. Наявність якісної аналітики дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та мінімізувати негативні наслідки. У цьому контексті доцільним є впровадження інформаційних систем бізнес-аналітики (BI), ERP-рішень та CRM-платформ, які об'єднують фінансові, виробничі та маркетингові дані в єдиному інформаційному полі [3].

Не менш важливим є фінансово-економічний механізм, який передбачає управління фінансовими ресурсами підприємства з метою збереження його платоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості. У структурі цього механізму важливими є інструменти фінансового контролю, оптимізації витрат, бюджетування, податкового планування, залучення зовнішнього капіталу та управління дебіторською заборгованістю. Для підприємств харчової промисловості, що працюють в умовах постійної зміни цін на сировину, енергоносії та транспорт, гнучка фінансова стратегія є критично необхідною для підтримки економічної безпеки [5].

В умовах енергетичних ризиків та екологічних обмежень усе більшої ваги набуває технологічний та екологічний механізм, спрямований на підвищення ефективності виробництва, енергозбереження, модернізацію обладнання, впровадження екологічно чистих технологій, утилізацію відходів та дотримання санітарних норм. Екологічна стійкість підприємства вже розглядається не лише як частина соціальної відповідальності, а й як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, особливо європейських [6].

Таким чином, ефективне управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості потребує системної реалізації взаємопов'язаних механізмів, адаптованих до специфіки галузі та здатних забезпечити стійке функціонування

підприємства в умовах багаторівневих загроз. Впровадження цих механізмів повинно здійснюватися на основі принципів превентивності, гнучкості, стратегічної орієнтації та інноваційного розвитку, що дозволяє забезпечити довгострокову стабільність, прибутковість та збереження потенціалу підприємств навіть у кризових умовах [1; 4; 7].

У сучасних умовах забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості потребує поєднання теоретично обґрунтованих механізмів управління з ефективними практичними інструментами. Така синергія дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати ризики та загрози, але й створити умови для довготривалої стабільності, конкурентоспроможності та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Для систематизації ключових підходів до управління економічною безпекою доцільним є виокремлення механізмів за їх функціональними напрямками із відповідними інструментами реалізації, які найчастіше застосовуються у практиці вітчизняних підприємств (табл. 1).

Аналіз механізмів та інструментів управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості свідчить про необхідність комплексного, міждисциплінарного підходу до розробки системи безпеки. Застосування лише окремих інструментів, відірваних від загальної управлінської логіки підприємства, не дає очікуваного ефекту. Натомість інтеграція стратегічного планування, ризик-менеджменту, цифрових рішень, кадрового потенціалу, екологічної відповідальності та партнерських зв'язків дозволяє створити стійку і адаптивну модель захисту економічних інтересів підприємства. Особливої актуальності набуває формування гнучких, адаптивних систем управління безпекою, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності, що властиві сучасному українському економічному середовищу.

Забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості потребує застосування широкого спектра інструментів, які дозволяють оперативно реагувати на загрози, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність господарської діяльності та забезпечувати довгострокову стабільність. Інструменти економічної безпеки слід розглядати як практичні засоби реалізації механізмів управління, які можуть бути згруповані за функціональними напрямками: фінансові, інформаційно-аналітичні, технологічні, організаційно-управлінські, нормативно-правові та інституційні.

Фінансові інструменти посідають ключове місце в системі економічної безпеки, оскільки вони забезпечують стабільність грошових потоків, платоспроможність та інвестиційну спроможність підприємства. До них належать: система фінансового моніторингу, бюджетування, управління

Механізми та інструменти управління економічною безпекою підприємств харчової промисловості України

Механізм	Суть механізму	Типові інструменти реалізації
Стратегічний	Формування довгострокових напрямів розвитку, оцінка ризиків та сценарне планування	SWOT-аналіз, стратегічні сесії, стратегічні карти, план реагування на загрози, KPI безпеки
Фінансово-економічний	Забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів	Бюджетування, фінансовий аудит, управління витратами, аналіз ліквідності, страхування ризиків
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків	FMEA-аналіз, матриця ризиків, система KRI, цифрові панелі ризиків, плани антикризових дій
Інформаційно-аналітичний	Збір, обробка та інтерпретація даних для прийняття управлінських рішень	ERP-системи, BI-аналітика, CRM-платформи, звітність у реальному часі, моніторинг ринку
Організаційно-управлінський	Побудова гнучкої структури управління, підвищення управлінської спроможності	Служба економічної безпеки, внутрішні регламенти, аудит управлінських рішень, система мотивації, навчання персоналу
Технологічний	Модернізація виробництва, підвищення ефективності та надійності технологічних процесів	Автоматизація виробництва, контроль якості, HACCP, IT-рішення для виробничого контролю
Екологічний	Забезпечення екологічної стійкості, відповідність стандартам сталого розвитку	Системи енергоефективності, фільтрація, утилізація відходів, впровадження стандартів ISO 14001
Інституційний	Взаємодія з державою, партнерами, участь у кластерах, асоціаціях	Участь у держпрограмах, галузеві об'єднання, державні гарантії, експортна підтримка, грантові програми

Джерело: систематизовано авторами

витратами, фінансовий аудит, податкове планування, страхування господарських ризиків, диверсифікація джерел фінансування. Фінансовий аудит дозволяє виявити потенційні зони фінансової нестабільності, оптимізувати витрати та запобігти шахрайству. Застосування сучасних систем бюджетування та аналізу витрат дає змогу контролювати рівень витрат у розрізі підрозділів і центрів відповідальності, а також швидко адаптувати бюджети до змін ринкової кон'юнктури [5].

Інформаційно-аналітичні інструменти забезпечують підприємства актуальними даними для прийняття рішень, прогнозування ризиків і оцінки ефективності управлінських дій. У цьому напрямі активно застосовуються бізнес-аналітичні платформи (BI-системи), ERP-рішення, автоматизовані системи управління ресурсами, а також програмне забезпечення для моделювання ризиків. Дані про постачальників, споживачів, логістичні потоки, валютні коливання, а також внутрішні фінансові показники можуть об'єднуватися в єдину інформаційну базу, що значно підвищує прозорість та якість управління. Оперативний моніторинг ризиків дозволяє не лише фіксувати кризові тенденції, а й своєчасно вживати превентивних заходів [2; 3].

Технологічні інструменти орієнтовані на підвищення ефективності та безперервності виробничого процесу. Йдеться про автоматизацію виробництва, впровадження систем контролю якості, використання енергозберігаючих технологій,

систем віддаленого моніторингу обладнання, логістичної оптимізації. Особливо актуальним є впровадження HACCP-системи (Hazard Analysis and Critical Control Points), що дозволяє забезпечити належний рівень безпеки харчових продуктів і відповідати вимогам міжнародних стандартів. Також використовується обладнання з підвищеною енергоефективністю, що дозволяє знижувати залежність від енергоресурсів та мінімізувати витрати [6].

Організаційно-управлінські інструменти включають в себе побудову ефективної структури управління, формування системи внутрішніх регламентів, проведення регулярних стратегічних сесій, аудит управлінських рішень, розвиток корпоративної культури безпеки. Ефективним інструментом у цьому контексті є впровадження системи управління ризиками (Risk Management System), яка охоплює всі рівні управління – від топ-менеджменту до операційного персоналу. Особливо варто згадати й про кадрові інструменти – систему навчання персоналу з питань безпеки, підвищення кваліфікації, запровадження KPI, які враховують фактори ризику [3; 4].

Нормативно-правові інструменти є необхідним інституційним компонентом системи безпеки. Це включає розробку внутрішніх нормативних документів (політик, положень, регламентів), які визначають порядок дій у разі виникнення ризиків, а також механізми відповідальності. Важливою

умовою є також дотримання чинного законодавства, стандартів санітарного та екологічного контролю, трудового законодавства. Деякі підприємства впроваджують етичні кодекси, які підкріплюють культуру відповідального ведення бізнесу, що позитивно впливає на довіру з боку партнерів та споживачів [7].

Інституційні інструменти, у свою чергу, стосуються взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем: залучення до кластерних об'єднань, участь у державних програмах підтримки, взаємодія з фінансовими установами, фондами розвитку, інвестиційними структурами. Такі інструменти дозволяють підприємствам харчової промисловості не лише підвищувати рівень стійкості, а й виходити на нові ринки, залучати інвестиції, інтегруватися у міжнародні виробничо-логістичні ланцюги [4].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інструменти забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості є багаторівневими, взаємопов'язаними та такими, що повинні використовуватись у комплексі. Лише системне застосування фінансових, технологічних, управлінських та аналітичних інструментів здатне забезпечити не лише захист підприємства від загроз, а й створити передумови для його стійкого розвитку, зростання та підвищення конкурентоспроможності в умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища.

Реалізація стратегій забезпечення економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості вимагає не лише розробки теоретичних підходів, а й ефективного практичного впровадження, адаптованого до умов конкретного підприємства, його розміру, виробничої структури, фінансових можливостей, рівня цифровізації та ступеня залежності від зовнішніх факторів. У сучасних умовах безпекові стратегії мають охоплювати широкий спектр заходів – від оперативного реагування на ризики до довгострокового стратегічного планування, і потребують тісної координації між усіма рівнями управління.

Одним із перших кроків на практиці є проведення комплексної діагностики поточного стану економічної безпеки. Це передбачає оцінку фінансової стійкості, виявлення критичних залежностей (наприклад, від окремих постачальників або енергетичних джерел), аудит ризиків та слабких місць у виробничо-логістичних процесах. На основі такої діагностики формуються цільові програми підвищення безпеки, що охоплюють як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішню взаємодію із контрагентами, банками, інвесторами та державними інституціями [1; 5].

Інструментальним ядром практичного впровадження стратегій безпеки стає створення постійно діючої системи моніторингу ризиків, яка дозволяє

оперативно виявляти відхилення від нормативних параметрів і реагувати на них у режимі реального часу. З цієї метою на підприємствах дедалі частіше впроваджуються автоматизовані цифрові платформи управління ризиками, що інтегрують функції фінансового аналізу, виробничого планування, контролю якості та логістики в єдину систему. Особливо ефективною виявляється практика використання ERP-систем, таких як SAP, Microsoft Dynamics чи українських рішень на базі 1С, які дозволяють побудувати наскрізне управління всіма ресурсами підприємства [2].

У практичній площині надзвичайно важливо забезпечити внутрішню організаційну готовність до реалізації стратегій економічної безпеки, зокрема – на рівні корпоративної культури. Це передбачає формування у колективі розуміння важливості економічної безпеки, чітке визначення відповідальності за ризики, регулярне навчання персоналу, проведення внутрішніх тренінгів та симуляцій кризових ситуацій. Успішні досвід демонструють ті підприємства, які формують спеціальні робочі групи або навіть відділи економічної безпеки, інтегруючи їх діяльність у загальну систему управління [3; 6].

Також надзвичайно важливою є практика побудови партнерств та кластерних взаємодій, що дозволяє підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх шоків. У межах галузевих або регіональних кластерів харчові підприємства об'єднуються з постачальниками, логістичними компаніями, навчальними та науковими установами для реалізації спільних проєктів з енергоефективності, інновацій, експортної підтримки. Такі об'єднання сприяють не лише підвищенню операційної ефективності, а й покращенню доступу до фінансування та державних програм підтримки [4].

У післякризовий період (зокрема після значних руйнувань інфраструктури внаслідок війни) особливої актуальності набуває адаптація безпекових стратегій до умов відновлення та відбудови. У цьому контексті харчові підприємства впроваджують заходи з диверсифікації джерел сировини, переходу на локальні або альтернативні постачання, розміщення нових виробничих потужностей ближче до логістичних вузлів. Значна увага приділяється резервному енергозабезпеченню – генератори, сонячні панелі, системи накопичення енергії дозволяють забезпечити безперебійне функціонування навіть за умов тривалих відключень [6; 7].

Не менш важливим практичним аспектом є забезпечення правового захисту діяльності підприємства – укладення надійних контрактів із чіткими умовами щодо постачання та відповідальності, страхування бізнес-процесів, використання міжнародних стандартів сертифікації (ISO, HACCP, GlobalG.A.P. тощо), які не лише підвищують довіру

споживачів, а й відкривають нові експортні можливості. Таким чином, безпека стає фактором комерційної переваги.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що практичне впровадження стратегій економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості вимагає поєднання технологічної модернізації, цифрової трансформації, організаційної мобільності, кадрової готовності та активної взаємодії із зовнішнім середовищем. Лише синергія цих елементів дозволяє не лише реагувати на виклики, а й формувати нові джерела конкурентних переваг у посткризовій економіці України.

У контексті глибоких трансформацій, які переживає харчова промисловість України в умовах війни, економічної нестабільності, руйнування інфраструктури та зростання глобальних викликів, питання посилення економічної безпеки підприємств набуває не лише господарського, а й стратегічного значення. У цьому зв'язку виникає об'єктивна потреба у впровадженні комплексу заходів, орієнтованих як на внутрішній рівень управління підприємствами, так і на вдосконалення зовнішнього інституційного середовища, що визначає їхні можливості для стабільного функціонування та розвитку.

Першочерговою рекомендацією є необхідність формування на рівні підприємств системного підходу до управління економічною безпекою, який охоплює всі ключові функціональні блоки: фінанси, виробництво, логістику, маркетинг, персонал, інновації. Це означає, що економічна безпека не повинна розглядатися як реакція на кризу, а як постійний стратегічний процес, вбудований у загальну систему управління. Рекомендується розробити та впровадити внутрішню політику економічної безпеки, яка б передбачала наявність спеціалізованих підрозділів або відповідальних осіб, регулярний моніторинг ризиків, проведення аудитів та сценарного планування [2; 3].

Другим важливим напрямом є посилення цифрової трансформації підприємств. Впровадження сучасних ERP-систем, платформ для управління ризиками, систем контролю якості, електронного документообігу та дистанційного управління процесами дозволяє значно підвищити оперативність, точність рішень та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Рекомендується також інвестувати у кібербезпеку, зважаючи на зростання загроз інформаційного характеру, особливо у контексті військового протистояння та хакерських атак на критичну інфраструктуру [6].

Третьою рекомендацією є зміцнення фінансової стійкості підприємств шляхом диверсифікації джерел фінансування, впровадження програм бюджетного контролю, залучення грантових та інвестиційних ресурсів, а також розвитку

фінансового планування на основі сценарного моделювання. Підприємствам варто активніше залучатися до державних та міжнародних програм підтримки, зокрема тих, що реалізуються за підтримки Європейського Союзу, ЄБРР, USAID тощо. Важливим елементом є також запровадження страхування основних ризиків (перебої у поставці, коливання цін на сировину, пошкодження інфраструктури тощо) [4; 5].

Наступною критично важливою рекомендацією є розвиток кадрового потенціалу у сфері управління ризиками та безпекою. Це передбачає регулярне навчання управлінського персоналу, проведення внутрішніх семінарів, обмін досвідом, стажування, участь у профільних конференціях та кластерних об'єднаннях. Необхідно формувати нову управлінську культуру, орієнтовану на проактивне управління змінами, гнучкість та антикризову готовність [3].

Також важливим напрямом є поглиблення співпраці підприємств із державою та галузевими асоціаціями, зокрема у форматі публічно-приватного партнерства. Рекомендується створити єдину платформу комунікації між представниками харчової промисловості, урядовими структурами, науковими установами та фінансовими інституціями з метою формування консолідованої політики у сфері безпеки та сталого розвитку. Держава повинна забезпечити прозоре регуляторне середовище, запровадити податкові стимули для інвестицій у безпекові проєкти, спростити доступ до пільгового кредитування та державних гарантій для експортерів [1; 7].

Окремо варто виділити екологічний вектор безпеки, який має бути інтегрований у загальну стратегію підприємства. Рекомендується впровадження сучасних технологій утилізації та переробки відходів, мінімізація використання шкідливих речовин, підвищення енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії. Такі заходи не лише підвищують репутаційну привабливість підприємства, а й дають змогу відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, що відкриває додаткові можливості для експорту [6].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що посилення економічної безпеки підприємств харчової промисловості України потребує цілісного, багаторівневого та міждисциплінарного підходу. Рекомендації мають реалізовуватись не точково, а в рамках системної політики безпеки підприємства, інтегрованої у його стратегічне управління. Лише за такої умови можливо забезпечити не тільки виживання підприємств у складних умовах, але й створити базу для їхнього сталого розвитку та інтеграції у глобальні ринки.

Висновки. У сучасних умовах глибоких соціально-економічних потрясінь, викликаних повномасштабною війною, трансформацією глобальних

ринків та деструкцією національної інфраструктури, питання економічної безпеки підприємств харчової промисловості набуває стратегічного значення як на мікро-, так і на макрорівні. Проведене дослідження підтвердило, що економічна безпека є багатофакторною категорією, яка включає здатність підприємства функціонувати в умовах невизначеності, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати стійкість фінансової, виробничої та логістичної систем, а також адаптуватися до швидкозмінного середовища.

У статті обґрунтовано, що забезпечення економічної безпеки харчових підприємств потребує системного підходу, що включає стратегічне бачення, постійний моніторинг ризиків, впровадження сучасних управлінських, технологічних та аналітичних інструментів, а також формування відповідної організаційної культури. Особливу роль відіграє інтеграція інструментів ризик-менеджменту, цифрових технологій, фінансового планування, екологічної відповідальності та корпоративної мобільності. Комплексне використання цих механізмів дозволяє не лише мінімізувати вплив загроз, а й формує основу для стійкого розвитку, збереження ринкових позицій та реалізації інноваційного потенціалу.

Практика реалізації безпекових стратегій на підприємствах показала, що найкращі результати демонструють ті суб'єкти господарювання, які спромоглися побудувати гнучкі організаційні моделі, впровадили системи оперативного контролю та внутрішнього аудиту, налагодили ефективну комунікацію з постачальниками, споживачами та регуляторами, а також активно використовують можливості цифрової трансформації. Водночас дослідження виявило існування низки системних бар'єрів, серед яких: фрагментованість державної політики у сфері підтримки харчової промисловості, обмежений доступ до фінансування, дефіцит фахівців у сфері ризик-менеджменту, слабкий розвиток кластерних структур та експортної інфраструктури.

На основі аналізу сучасної наукової та практичної бази розроблено низку рекомендацій щодо підвищення економічної безпеки підприємств галузі. Зокрема, наголошено на важливості формування внутрішньої політики безпеки, цифровізації управлінських процесів, активізації співпраці з державними та міжнародними партнерами, впровадження системи управління ризиками на всіх рівнях та розвитку кадрового потенціалу. Також підкреслено потребу у гармонізації внутрішніх стандартів підприємств з вимогами міжнародного ринку, що дозволить українським виробникам не лише підвищити рівень безпеки, а й розширити свою присутність на зовнішніх ринках.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що забезпечення економічної

безпеки підприємств харчової промисловості України в умовах кризових явищ є не тимчасовим завданням, а постійною управлінською функцією, яка повинна бути інтегрована у всі аспекти стратегічного та операційного управління. Ефективна система економічної безпеки є не лише гарантією збереження ресурсного потенціалу підприємства, а й основою для забезпечення продовольчої безпеки держави, підтримки соціальної стабільності та зміцнення економічної незалежності України в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Іванченко П. М. Проблеми харчової промисловості в контексті управління галуззю. URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf4/5.pdf>
2. Kacicka G. Adaptive risk management in food industry enterprises: integration of strategies and innovations in an environment of economic instability. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. 2023. Vol. 1(1). P. 73–88.
3. Шерман Є. М. Принципи управління економічними механізмами на підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 7. Ча 4. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/economic_07_4.pdf
4. Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. Економічна безпека підсистем харчової промисловості України: проблеми та пріоритети зміцнення. Львів : Ліга-Прес, 2018. 214 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2603/1/кіржецька.pdf>
5. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Основні проблеми ефективного функціонування харчової промисловості України. *Економіка & держава*. 2021. № 3. С. 66–70.
6. Ніколюк О. В. Система забезпечення екологічної безпеки промислових підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Food Industry Economics*. 2021. 13(3). URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2134>
7. Мудрак Р. Концепція продовольчої безпеки: теорія і українська практика. *Формування ринкової економіки*. 2024. № 41. С. 112–123.

REFERENCES:

1. Ivanchenko P. M. Problemy kharchovoi promyslovosti v konteksti upravlinnia haluzziu [Problems of the food industry in the context of industry management]. Available at: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf4/5.pdf>
2. Kacicka G. (2023). Adaptive risk management in food industry enterprises: integration of strategies and innovations in an environment of economic instability. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, vol. 1(1), pp. 73–88.
3. Sherman Ye. M. (2014). Pryntsypy upravlinnia ekonomichnymy mekhanizmay na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Principles of management of economic mechanisms at food industry enterprises].

Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, 7(4). Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/economic_07_4.pdf

4. Kirzhetska M. S., Kirzhetskyi Yu. I. (2018). Ekonomichna bezpeka pidsystem kharchovoi promyslovosti Ukrainy: problemy ta priorytety zmitsnennia [Economic security of subsystems of the food industry of Ukraine: problems and priorities of strengthening]. Lviv : Liha-Pres, 214 p. Available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2603/1/kirzhetska.pdf>

5. Rymar O. H., Mazurkevych I. O. (2021). Osnovni problemy efektyvnoho funktsionuvannia kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Main problems of effective

functioning of the food industry of Ukraine]. *Ekonomika & derzhava*, no. 3, pp. 66–70.

6. Nikoliuk O. V. (2021) Systema zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku ekonomiky [System of ensuring environmental safety of industrial enterprises in conditions of sustainable economic development]. *Food Industry Economics*, vol. 13(3). Available at: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2134>

7. Mudrak R. (2024). Kontseptsiiia prodovolchoi bezpeky: teoriia i ukrainska praktyka [Concept of food security: theory and Ukrainian practice]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, no. 41, pp. 112–123.