

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-85-94>

УДК 338.43:338.24:330.15

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМНИЙ АСПЕКТ

Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В.

MANAGEMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRIFOOD ENTERPRISES: A SYSTEMIC PERSPECTIVE

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V.

У статті розглянуто управління стратегічним потенціалом сталого розвитку агропродовольчих підприємств з позицій системного підходу, що набуває особливої актуальності в умовах глобальної економічної нестабільності, воєнних ризиків та трансформації національних і світових продовольчих систем. Обґрунтовано, що забезпечення продовольчої безпеки держави потребує переходу від локального вирішення виробничих завдань до комплексного управління інтегрованими можливостями агропродовольчих підприємств як елементів ширшої соціально-економічної системи.

Стратегічний потенціал розкрито як динамічну багатовимірну систему, функціонування якої визначається взаємодією економічних ресурсів, управлінських механізмів та інноваційної спроможності суб'єктів господарювання. Запропоновано структурно-функціональну декомпозицію стратегічного потенціалу за трьома ключовими векторами: економічним, що формує ресурсний базис розвитку; управлінським, який забезпечує регуляторну узгодженість і стратегічну координацію; інноваційним, що виконує роль динамічного каталізатора адаптації та оновлення.

У межах дослідження акцентовано увагу на ролі інновацій як інтегруючого елемента системи стратегічного потенціалу, здатного трансформувати статичні ресурси у стійкі конкурентні переваги. Сформовано типологію інноваційних детермінант, що охоплює екоорієнтовані технологічні рішення, інтелектуально-цифрові інновації у сфері AgTech та соціально-організаційні інструменти розвитку агропродовольчих систем. Показано, що їх впровадження сприяє зниженню втрат у ланцюгах

постачання, підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх шоків та стабілізації виробничих циклів.

Методичний інструментарій дослідження базується на використанні мультиплікативної моделі інтегрального оцінювання стратегічного потенціалу, що дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії складових та чутливість системи до зовнішніх впливів. Обґрунтовано доцільність використання такої моделі для виявлення «вузьких місць» у системі управління та формування збалансованих управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані в практиці стратегічного управління агропродовольчими підприємствами з метою узгодження їх мікроекономічних цілей із завданнями забезпечення національної продовольчої безпеки та довгострокової стійкості розвитку.

Ключові слова: стратегічний потенціал, сталий розвиток, системний підхід, інноваційна діяльність, агропродовольчі підприємства, продовольча безпека, стратегічна стійкість

Вступ. В умовах глобальної турбулентності, посилення кліматичних ризиків та геополітичної нестабільності, сталий розвиток агропродовольчих підприємств трансформується з теоретичної концепції у стратегічний імператив виживання. Агропродовольчий сектор України, будучи критично важливим для національної та світової продовольчої безпеки, наразі функціонує в умовах значних обмежень: розриву логістичних ланцюгів, дефіциту інвестиційних ресурсів та

необхідності швидкої адаптації до стандартів European Green Deal.

Традиційні підходи до управління, що базуються на нарощуванні окремих видів ресурсів (матеріальних, фінансових чи земельних), вичерпали свою ефективність. Ситуативне реагування на виклики не забезпечує довгострокової стійкості, що актуалізує необхідність системного управління стратегічним потенціалом. Системність у даному контексті передбачає розгляд підприємства як відкритої структури, де синергія економічних ресурсів, управлінських компетенцій та інноваційної активності створює якісно нову спроможність до сталого розвитку. Проблема полягає у відсутності цілісного методичного інструментарію, який би дозволяв інтегрувати ці компоненти у єдиний контур управління в специфічних умовах агробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Фундаментальний базис дослідження стратегічного потенціалу підприємства сформовано в межах ресурсної концепції та теорії конкурентних переваг. Класичні праці І. Ансоффа [1] та М. Портера [2] заклали розуміння потенціалу як сукупності ресурсів та компетенцій, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розвиток цих ідей у роботах Дж. Барні [3] та Д. Тіса [4] дозволив змістити акцент на «динамічні здатності» [5] - спроможність організації не лише володіти ресурсами, а й постійно їх оновлювати та конфігурувати для збереження стійкості. У вітчизняній науковій думці стратегічний потенціал розглядається як багатогранна категорія, що поєднує фінансові, матеріально-технічні та організаційні можливості для реалізації стратегічних цілей.

Особливого значення набуває трансформація концепції потенціалу в контексті сталого розвитку агропродовольчого сектору. Питання взаємозв'язку економічної ефективності агробізнесу та продовольчої безпеки держави детально висвітлені у звітах міжнародних організацій FAO та OECD, де підкреслюється необхідність переходу до стійких продовольчих систем [6]. Сучасні українські дослідники, зокрема П. Саблук, акцентують увагу на економічних аспектах продовольчої незалежності, розглядаючи агропромисловий комплекс як системоутворюючий елемент національної економіки [7].

Останні дослідження свідчать про стрімке зростання ролі цифрових технологій та

штучного інтелекту в агропродовольчому секторі. Зокрема, у звітах FAO, OECD та Світового банку підкреслюється, що впровадження технологій smart farming, big data та AI дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити точне прогнозування врожайності та знизити виробничі ризики. Сучасні наукові дослідження також акцентують увагу на переході до data-driven моделей управління агропідприємствами, де інформація виступає ключовим стратегічним активом [8–13].

Важливий внесок у розв'язання проблем адаптації підприємств до кризових умов внесли автори даного дослідження. Зокрема, у спільних працях О. Овечкіної, О. Маслош та інших [14] доведено, що в умовах воєнного стану роль агропромислового виробництва трансформується у стратегічний чинник соціально-економічної стабільності. У роботах О. Ольшанського, О. Маслош та М. Касаткіної [15] обґрунтовано доцільність впровадження адаптаційного управління, яке базується на поєднанні стратегічного аналізу та інноваційних управлінських інструментів для протидії високій невизначеності середовища.

Попри значну кількість публікацій, системний підхід до управління стратегічним потенціалом у координатах сталого розвитку залишається фрагментарним. Більшість науковців розглядає або окремі ресурсні складові, або загальні принципи адаптації, не враховуючи синергію між управлінською стійкістю та інноваційною спроможністю підприємств. Недостатньо розроблено є методологія інтегрованого управління, яка б дозволяла узгодити мікроекономічні цілі агропідприємств із макроекономічними завданнями продовольчої безпеки в умовах глобальних трансформацій. Необхідність подолання цієї наукової прогалини та формування цілісної моделі управління потенціалом через призму системного підходу визначила актуальність нашої статті.

Метою статті є обґрунтування системного підходу до управління стратегічним потенціалом сталого розвитку агропродовольчих підприємств через інтеграцію його ключових складових у контексті зміцнення продовольчої безпеки. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання завдань щодо декомпозиції потенціалу на вектори та розробки інтегральної моделі його оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Економічна сутність стратегічного потенціалу сталого розвитку агропродовольчих підприємств полягає у здатності системи трансформувати наявні ресурсні можливості в довгострокові конкурентні переваги через систему управлінських рішень. У традиційній економічній літературі потенціал часто ототожнюється з ресурсною базою, проте системний аспект вимагає розгляду не лише наявності активів, а й ефективності зв'язків між ними. Для агропродовольчої сфери стратегічний потенціал набуває подвійного виміру: з одного боку, це інструмент забезпечення фінансової спроможності, з іншого - гарант стабільності національної продовольчої системи.

Застосування системного підходу в управлінні дозволяє подолати фрагментарність рішень, яка часто спостерігається в агробізнесі через сезонність та високу ризиковість виробництва. Системність передбачає, що підприємство є цілісною соціально-економічною структурою, де зміна в одному елементі (наприклад, зношеність матеріально-технічної бази) неминуче впливає на управлінську стійкість та інноваційну спроможність. Стратегічний потенціал у цьому контексті виступає інтегрованою характеристикою, що визначає траєкторію розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, враховуючи природно-кліматичну залежність та соціальну значущість результатів діяльності.

Методологія системного управління стратегічним потенціалом базується на принципах динамічності та адаптивності. Відповідно до теорії динамічних здатностей, сталий розвиток забезпечується не стільки володінням унікальними ресурсами, скільки здатністю менеджменту до їх вчасного оновлення та переорієнтації у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це особливо актуально в умовах сучасних викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю та трансформацією продовольчих ринків, що вимагає переходу від короткострокових антикризових заходів до стратегічно орієнтованих моделей розвитку.

Розгляд стратегічного потенціалу як цілісної системи вимагає проведення його структурно-функціональної декомпозиції, що

дозволяє ідентифікувати роль кожного елемента у забезпеченні стійкості агропродовольчого підприємства. На відміну від традиційного ресурсного підходу, системна декомпозиція передбачає виокремлення не лише переліку активів, а й специфічних функцій, які вони виконують у процесі формування довгострокових конкурентних переваг [3-4].

У межах дослідження стратегічний потенціал структурується за трьома ієрархічними векторами, кожен з яких має унікальну функціональну спрямованість:

1. Економічний вектор (ресурсний базис). Дана складова охоплює сукупність фінансових, матеріально-технічних, земельних та трудових ресурсів, а також механізми їх відтворення. Для агропродовольчих підприємств цей вектор має критичне значення через високу капіталомісткість виробництва та залежність від якості природно-ресурсного потенціалу. Функціональне призначення економічного вектора полягає у забезпеченні фінансової стійкості та здатності системи витримувати ринкові коливання без втрати виробничої потужності.

2. Управлінський вектор (регуляторний механізм). Ця складова відображає якість системи стратегічного планування, гнучкість організаційної структури та ефективність механізмів координації. В умовах системного підходу управління розглядається як активний процес узгодження внутрішніх можливостей підприємства із запитами зовнішнього середовища, зокрема, завданнями продовольчої безпеки [5-6]. Управлінський вектор виконує функцію адаптивного фільтра, який трансформує інформаційні потоки у стратегічні рішення.

3. Інноваційний вектор (динамічний каталізатор). Він визначає здатність підприємства до технологічного, організаційного та продуктового оновлення. Саме інноваційна складова відповідає за трансформацію статичних ресурсів у динамічні здатності, дозволяючи підприємству випереджати конкурентів та знижувати екологічне навантаження.

Для візуалізації взаємодії цих складових та наповнення статті аналітичним обсягом, доцільно структурувати взаємозв'язок функцій (табл.1).

Таблиця 1

Функціональна характеристика складових стратегічного потенціалу агропродовольчого підприємства

Складова потенціалу	Ключова функція у системі	Об'єктний склад (конкретизація)	Результат системної взаємодії
Економічна	Забезпечення ресурсної автономії	Фінансовий капітал, земельний фонд, біологічні активи, основні засоби	Формування запасу міцності до зовнішніх шоків.
Управлінська	Синхронізація стратегічних цілей	Система KPI, цифрові платформи моніторингу, організаційна культура	Зниження управлінських ризиків та фрагментарності рішень
Інноваційна	Адаптація та розвиток	Технології Precision Farming, селекційні інновації, екологічний менеджмент	Підвищення довгострокової конкурентоспроможності

Сформовано авторами на основі [17, 19, 21]

Важливо розуміти, що з позицій системного підходу ефективність стратегічного потенціалу (ISP) не є адитивною величиною (сумою елементів), а визначається мультиплікативним ефектом їх взаємодії [3, 4]. Посилення економічного вектора (наприклад, закупівля нової техніки) за умови низького рівня управлінської та інноваційної готовності персоналу призведе до зниження загальної ефективності через нецільове використання інвестицій [15, 16]. Отже, декомпозиція дозволяє виявити «вузькі місця» у системі управління та обґрунтувати необхідність інтегрованого підходу до розвитку кожного складника [4, 5].

У системній ієрархії управління стратегічним потенціалом інноваційний складник виконує роль активного драйвера, що забезпечує перехід підприємства від режиму простого відтворення до режиму випереджувального розвитку. Для агропродовольчого сектору, який традиційно характеризується певною консервативністю та високою часткою матеріальних витрат, інноваційна активність стає вирішальним чинником подолання ресурсних обмежень. Ми стверджуємо, що інновації не слід розглядати як окремий вид діяльності, а як інтегруючий механізм, що пронизує всі ланки стратегічного потенціалу - від оптимізації використання земельних угідь до цифровізації управлінських процесів.

Системний ефект інноваційного каталізатора виявляється у трьох основних площинах:

1. Технологічна конвергенція: впровадження систем точного землеробства

(Precision Farming), використання дронів для моніторингу посівів та автоматизованих комплексів управління фермами дозволяє суттєво підвищити віддачу від кожної одиниці економічного потенціалу.

2. Організаційно-управлінська модернізація: перехід на ERP-системи та цифрові платформи дозволяє менеджменту отримувати дані в режимі реального часу, мінімізуючи часовий лаг між виникненням загрози та прийняттям управлінського рішення.

3. Екологічна трансформація: інновації у сфері біопрепаратів та ресурсощадних технологій забезпечують відповідність принципам сталого розвитку, що є критичною умовою для виходу на міжнародні ринки та залучення інвестицій.

Особливе місце в структурі інноваційного потенціалу займають цифрові технології (AgTech), включаючи системи штучного інтелекту, машинного навчання, IoT та big data-аналітики, які забезпечують формування data-driven моделей управління агропідприємствами [9–13]. Їх інтеграція в систему управління дозволяє сформувати «цифровий двійник» підприємства, що є найвищою формою реалізації системного підходу. Це дає змогу моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати стійкість стратегічного потенціалу до гіпотетичних шоків без реальних втрат активів [10, 13].

Для деталізації впливу інновацій на загальний потенціал розглянемо механізм трансформації (табл. 2).

Таблиця 2

Механізм впливу інноваційних детермінант на зміцнення стратегічного потенціалу

Напрямок інноваційного впливу	Об'єкт трансформації	Очікуваний системний ефект
Цифровізація процесів (IoT, AI) [9–13]	Управлінський вектор	Перехід до предиктивного (прогнозного) менеджменту та скорочення витрат.
Ресурсоощадні технології	Економічний вектор	Зниження собівартості продукції та підвищення родючості ґрунтів у довгостроковій перспективі.
Біоінженерія та селекція	Продуктовий потенціал	Підвищення якості продовольства та адаптація до кліматичних змін (сталий розвиток).

Сформовано авторами

Таблиця 3

Класифікація інноваційних детермінант стратегічного потенціалу за векторами сталого розвитку

Тип інноваційного детермінанта	Зміст та функціональна спрямованість	Практичні інструменти реалізації	Очікуваний ефект для стратегічного потенціалу
Еко-орієнтовані технологічні інновації	Мінімізація деградації земельного капіталу та відновлення природних ресурсів.	Впровадження систем закритого циклу; використання біопрепаратів; перехід на No-till та Strip-till технології.	Збереження активної частини земельного фонду та зниження екологічних ризиків
Інтелектуально-цифрові інновації (Data-driven farming) [9–13]	Перетворення інформаційних потоків на стратегічний актив через алгоритмізацію	Штучний інтелект для прогнозування врожайності; IoT-датчики; хмарні платформи управління логістикою	Підвищення точності стратегічного планування та оптимізація витрат ресурсів
Соціально-організаційні інновації	Підвищення інклюзивності та адаптивності агропродовольчих систем	Створення кооперативів; розробка ланцюгів «від ферми до столу»; впровадження систем простежуваності продукції.	Диверсифікація ринків збуту та посилення соціального капіталу підприємства

Сформовано авторами на основі [18,19,21]

Таким чином, інноваційна складова виступає «динамічною оболонкою» стратегічного потенціалу. Без постійного інноваційного оновлення ресурсна база підприємства піддається моральному та фізичному зносу, що неминуче призводить до деградації системи управління. У межах системного підходу управління інноваційною активністю має бути спрямоване не лише на отримання миттєвого прибутку, а й на формування стратегічної гнучкості підприємства, що дозволяє йому залишатися стійким у мінливому глобальному середовищі.

Для глибокого розуміння ролі інновацій у системі стратегічного потенціалу необхідно провести їх класифікацію за векторами впливу на сталий розвиток. Нами виокремлено три ключові типи інновацій, які забезпечують трансформацію ресурсного базису в динамічну систему (табл. 3).

Така структуризація дозволяє стверджувати, що інноваційний детермінант не просто додає нові технології, а змінює саму природу взаємодії всередині стратегічного потенціалу. Наприклад, цифрові інновації роблять управлінську складову більш прозорою та швидкою, а екоорієнтовані технології забезпечують довгострокове відтворення економічної складової (земельних ресурсів).

Впровадження зазначених інноваційних рішень вимагає формування специфічного адаптивного механізму, який дозволяв би агропідприємствам не лише реагувати на поточні виклики, а й превентивно готуватися до трансформацій ринку продовольства. Це особливо актуально в контексті забезпечення продовольчої безпеки, де інновації виступають гарантом стабільності виробничих циклів навіть за умов зовнішньої нестабільності [17, 22].

Системний підхід до управління стратегічним потенціалом агропродовольчих

підприємств не може бути обмежений лише внутрішньовиробничими задачами. Результативність діяльності таких суб'єктів безпосередньо корелює з рівнем національної продовольчої безпеки [6, 23]. У межах нашого дослідження ми пропонуємо розглядати механізм узгодження цілей не як примусове виконання державних директив, а як добровільну ринкову адаптацію стратегічного потенціалу підприємства до суспільних потреб через систему економічних стимулів та інноваційного розвитку. Це зумовлює необхідність формування ієрархічної структури цілей, де комерційний успіх підприємства стає фундаментом для забезпечення фізичної та економічної доступності продовольства в країні.

Функціонування зазначеного механізму базується на принципі стратегічного резонансу, за якого розвиток управлінського та інноваційного векторів потенціалу підприємства синхронізується з державними пріоритетами. Наприклад, впровадження інновацій у сфері зберігання та переробки продукції (інноваційний вектор) безпосередньо впливає на зниження втрат у ланцюгах постачання, що є ключовим завданням продовольчої безпеки в умовах воєнних ризиків та логістичних обмежень [18, 22]. Таким чином, стратегічний потенціал підприємства виступає не лише внутрішнім ресурсом, а й елементом загальнодержавної стійкості.

Узгодження цілей у межах системного підходу реалізується через трансформацію стратегічних рішень у конкретні соціально-економічні результати. Економічна складова потенціалу, що базується на фінансовій стійкості, забезпечує безперервність виробничого циклу, що є критично важливим для стабільності продовольчих ринків. Управлінська складова, своєю чергою, відповідає за гнучкість переорієнтації товарних потоків у разі виникнення дефіциту на внутрішньому ринку, що підтверджує системоутворюючу роль агропідприємств у національній економіці.

Важливою умовою дієвості цього механізму є наявність ефективного зворотного зв'язку між результатами реалізації стратегії та процесом формування потенціалу. Це дозволяє підприємству не лише виконувати поточні завдання забезпечення ринку продовольством, а й превентивно нарощувати адаптивні здатності до майбутніх глобальних трансформацій [4, 23]. Отже, системне управління потенціалом в координатах продовольчої безпеки перетворює

агропродовольчі підприємства з пасивних об'єктів ринку на активних суб'єктів формування економічної стабільності держави, інтегрувавши їх у науковий контекст продовольчої безпеки.

Завершальним етапом обґрунтування системного підходу є формування практичного інструментарію оцінювання та зміцнення стратегічного потенціалу. Для переходу від теоретичного опису до прикладного управління нами пропонується математична інтерпретація інтегрального рівня стратегічного потенціалу сталого розвитку (ISP), який розглядається як функція від взаємодії раніше визначених векторів. На відміну від адитивних моделей, де показники просто додаються, системний підхід вимагає врахування синергетичного ефекту та вагомості кожної складової у загальній структурі стійкості.

З метою кількісної оцінки стратегічного потенціалу підприємства в умовах структурних трансформацій та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища у статті пропонується інтегральна модель, що поєднує економічні, управлінські та інноваційні характеристики розвитку підприємства.

Інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства (ISP) визначається за формулою:

$$ISP = (E^{w_1} \cdot U^{w_2} \cdot I^{w_3}) \cdot k_{res}$$

де: E - інтегральний індекс економічного вектора (ресурсна база та фінансова стійкість);

U - інтегральний індекс управлінського вектора (якість стратегічного менеджменту);

I - інтегральний індекс інноваційної активності (здатність до оновлення та адаптації);

w_1, w_2, w_3 - вагові коефіцієнти значущості відповідних векторів, визначені експертним шляхом з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства;

умова нормування:

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1$$

k_{res} — коефіцієнт системної стійкості, що відображає здатність підприємства протидіяти зовнішнім шокам та забезпечувати стабільність функціонування в умовах продовольчої безпеки.

Запропонована модель базується на мультиплікативному підході до агрегування складників стратегічного потенціалу, що

дозволяє врахувати системний ефект їх взаємодії. На відміну від адитивних моделей, у такому випадку низький рівень розвитку будь-якого з векторів істотно знижує загальний стратегічний потенціал підприємства незалежно від значень інших складників, що відповідає логіці системного підходу та умовам підвищеної нестабільності агропродовольчого сектору.

Кожен з інтегральних складників E , U та I формується на основі системи часткових показників, що характеризують відповідні аспекти діяльності підприємства, та приводиться до безрозмірного вигляду шляхом нормування відносно цільових або нормативних значень. Це забезпечує порівнюваність результатів у динаміці та між різними агропродовольчими підприємствами незалежно від масштабів їх діяльності.

Для врахування здатності підприємства зберігати функціональну стійкість в умовах зовнішніх шоків, зумовлених воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та ресурсними обмеженнями, у модель введено коефіцієнт системної резистентності k_{res} , який коригує базове значення інтегрального стратегічного потенціалу залежно від рівня фінансової, операційної та організаційної стійкості підприємства.

Отримане значення інтегрального показника стратегічного потенціалу може використовуватися для порівняльного аналізу агропродовольчих підприємств, оцінювання динаміки стратегічного розвитку в часі, а також як аналітична основа для обґрунтування управлінських рішень щодо інвестиційної політики, реструктуризації та інноваційного оновлення в контексті забезпечення продовольчої безпеки.

На основі аналізу взаємодії складників стратегічного потенціалу у межах запропонованої мультиплікативної моделі визначено стратегічні пріоритети для агропродовольчих підприємств. Першочерговим завданням є цифрова трансформація управлінського вектора, що дозволяє знизити значення «людського фактора» у кризових ситуаціях та забезпечити прозорість логістичних ланцюгів. Другим напрямом є капіталізація інноваційного вектора через впровадження технологій ресурсоощадження, що в умовах дефіциту енергоносіїв та добрив стає головним чинником виживання. Третій напрям полягає в інтеграції екологічних стандартів у економічну

компоненту, що забезпечує довгострокову продуктивність земельного капіталу.

Реалізація цих напрямів вимагає впровадження механізму адаптивного моніторингу, який би дозволяв менеджменту оперативно розраховувати показник ISP та коригувати стратегію розвитку. Такий підхід перетворює управління стратегічним потенціалом на безперервний процес саморегуляції системи, що є найвищою формою реалізації системного підходу в сучасній економіці. Це дозволяє не лише забезпечувати прибутковість бізнесу, а й формувати надійний фундамент для національної продовольчої безпеки в довгостроковій перспективі.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що в умовах системної трансформації глобальної та національної економік управління агропродовольчими підприємствами потребує переходу від фрагментарних ресурсних рішень до системної парадигми формування та розвитку стратегічного потенціалу сталого розвитку. Обґрунтовано, що стратегічний потенціал не може розглядатися як статичний набір активів, оскільки він функціонує як динамічна багатовекторна система, результативність якої визначається узгодженою взаємодією економічних, управлінських та інноваційних складників.

У ході дослідження здійснено структурування стратегічного потенціалу за трьома ієрархічними векторами: економічним (ресурсний базис), управлінським (регуляторний механізм) та інноваційним (динамічний каталізатор). Показано, що інноваційний складник відіграє системоутворювальну роль у забезпеченні стратегічної стійкості агропродовольчих підприємств, оскільки саме вона забезпечує трансформацію ресурсних можливостей у довгострокові конкурентні переваги шляхом впровадження AgTech-рішень, екоорієнтованих технологій та цифрових управлінських платформ.

Запропонований підхід до оцінювання стратегічного потенціалу базується на мультиплікативній інтеграції ключових векторів розвитку з урахуванням коефіцієнта системної резистентності, що дозволяє адекватно відобразити вплив зовнішніх шоків та внутрішніх дисбалансів на стійкість функціонування агропродовольчих підприємств. Така постановка задачі дає змогу ідентифікувати критичні обмеження у системі

управління та обґрунтовувати пріоритети розвитку на основі збалансованого поєднання ресурсних, управлінських і інноваційних рішень.

Реалізація системного підходу до управління стратегічним потенціалом створює передумови для узгодження економічних інтересів агропродовольчих підприємств із завданнями забезпечення продовольчої безпеки держави, підвищення адаптивності виробничих систем та зниження ризиків фрагментарних управлінських рішень в умовах воєнної та економічної нестабільності. Це узгоджується із сучасними тенденціями цифрової трансформації агропродовольчих систем, що ґрунтуються на використанні технологій штучного інтелекту та data-driven управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичного інструментарію оцінювання стратегічного потенціалу з урахуванням галузевої специфіки, а також на розробку порівняльних підходів до аналізу його динаміки для різних організаційно-правових форм господарювання в агропродовольчому секторі.

Література

- Ansoff H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
- Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його сталість / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 624 с.
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. С. 99–120.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. С. 509–533.
- Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 2000. 458 p.
- The State of Food Security and Nutrition in the World 2022 / FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. Rome : FAO, 2022. 260 p.
- Саблук П. Т. Продовольча безпека України: економічний аспект. Київ : ІАЕ, 2019. 430 с.
- FAO. *The state of food and agriculture 2023: leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems*. Rome : FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org>
- OECD. *Artificial intelligence in agriculture: applications and policies*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>
- World Bank. *Digital agriculture: opportunities and challenges*. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org>
- Liakos K., Busato P., Moshou D., Pearson S., Bochtis D. *Machine learning in agriculture: a review*. *Sensors*. 2018. Vol. 18, No. 8. URL: <https://doi.org/10.3390/s18082674>
- Zhang Y., Wang L., Duan Y. *ICTs in agriculture: a review*. *Information Processing in Agriculture*. 2016. Vol. 3, No. 1. P. 1–15. URL: <https://www.sciencedirect.com>
- European Commission. *AI and digital transformation in agri-food systems*. Brussels, 2024. URL: <https://commission.europa.eu>
- Овечкіна О.А., Маслош О.В. та ін. Стан економічної доступності продовольчих товарів на період війни росії в Україні: національний та світовий аспекти дослідження. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-31-40>
- Ольшанський О. В., Маслош О. В., Касаткіна М. В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>
- Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf
- Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
- Mechanism for the Development of an Adapted Methodology for Determining Crisis Phenomena in Agricultural Enterprises / B. Myrzaliyev et al. *Reviews in Agricultural Science*. 2022. Vol. 10. С. 220–238.
- The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management / ed. by K. M. Moore. Ankeny, Iowa : Soil and Water Conservation Society, 2009. 264 p.
- Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–538.
- Clapp J., Newell P., Brent Z. W. The Global Political Economy of Climate Change, Agriculture and Food Systems. *The Journal of Peasant Studies*. 2018. Vol. 45, Issue 1. С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2017.1381602>
- von Braun J. Food Security in Times of Crisis. *Global Food Security*. 2021. Vol. 28. С. 12–21.

23. HLPE. Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative. Rome : HLPE, 2020. 112 p.

References

1. Ansoff H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Porter M. Konkurentna perevaha: yak dosiahty vysokoho rezultatu ta zabezpechyty yoho stalist / per. z anh. Kyiv : Nash Format, 2020. 624 s.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, № 1. S. 99–120.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. S. 509–533.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 2000. 458 p.
6. The State of Food Security and Nutrition in the World 2022 / FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. Rome : FAO, 2022. 260 p.
7. Sabluk P. T. Prodovolcha bezpeka Ukrainy: ekonomichnyi aspekt. Kyiv : IAE, 2019. 430 s.
8. FAO. *The state of food and agriculture 2023: leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems*. Rome : FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org>
9. OECD. *Artificial intelligence in agriculture: applications and policies*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>
10. World Bank. *Digital agriculture: opportunities and challenges*. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org>
11. Liakos K., Busato P., Moshou D., Pearson S., Bochtis D. *Machine learning in agriculture: a review*. Sensors. 2018. Vol. 18, No. 8. URL: <https://doi.org/10.3390/s18082674>
12. Zhang Y., Wang L., Duan Y. *ICTs in agriculture: a review*. Information Processing in Agriculture. 2016. Vol. 3, No. 1. P. 1–15. URL: <https://www.sciencedirect.com>
13. European Commission. *AI and digital transformation in agri-food systems*. Brussels, 2024. URL: <https://commission.europa.eu>
14. Oviechkina O.A., Maslosh O.V. ta in. Stan ekonomichnoi dostupnosti prodovolchlykh tovariv na period viiny rosii v Ukraini: natsionalnyi ta svitovyi aspekty doslidzhennia. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2022. № 4 (274). S. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-31-40>
15. Olshanskyi O. V., Maslosh O. V., Kasatkina M. V. Metodolohiia adaptatsii upravlinskykh rishen dlia ahropromyslovykh pidpriemstv v umovakh kryz. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2025. № 3 (289). S. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>
16. Buniak N. M. Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavlyshch. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. 2022. Vyp. 2(88). S. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf
17. Khalina V., Kolbasynskyi Yu. Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vyp. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
18. Mechanism for the Development of an Adapted Methodology for Determining Crisis Phenomena in Agricultural Enterprises / B. Myrzaliyev et al. Reviews in Agricultural Science. 2022. Vol. 10. S. 220–238.
19. The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management / ed. by K. M. Moore. Ankeny, Iowa : Soil and Water Conservation Society, 2009. 264 p.
20. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Kozhurina L. S. Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii. Molodyi vchenyi. 2017. № 6 (46). S. 535–538.
21. Clapp J., Newell P., Brent Z. W. The Global Political Economy of Climate Change, Agriculture and Food Systems. The Journal of Peasant Studies. 2018. Vol. 45, Issue 1. S. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2017.1381602>
22. von Braun J. Food Security in Times of Crisis. Global Food Security. 2021. Vol. 28. S. 12–21.
23. HLPE. Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative. Rome : HLPE, 2020. 112 p.

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V. Management of the Strategic Potential of Sustainable Development of Agri-Food Enterprises: A Systemic Perspective

The article examines the management of the strategic potential of sustainable development of agri-food enterprises from a systems perspective, which becomes particularly relevant under conditions of global economic instability, wartime risks, and profound transformations of national and global food systems. It is substantiated that ensuring national food security requires a shift from fragmented decision-making focused on individual production factors toward integrated management of the combined capabilities of agri-food enterprises as elements of a broader socio-economic system.

Strategic potential is interpreted as a dynamic and multidimensional system whose effectiveness is determined by the interaction of economic resources, managerial mechanisms, and innovative capacity. A structural-functional decomposition of strategic potential is proposed based on three interrelated vectors: the economic vector, which forms the resource base of development; the managerial vector, which ensures regulatory coherence and strategic coordination; and the

innovation vector, which acts as a dynamic catalyst for adaptation and renewal.

Special attention is given to innovation activity as an integrating component of the strategic potential system, enabling the transformation of static resources into sustainable competitive advantages. The study develops a typology of innovative determinants that includes eco-oriented technological innovations, intellectual and digital solutions in the field of AgTech, and socio-organizational innovations aimed at strengthening the resilience of agri-food systems. It is shown that the implementation of these innovations contributes to reducing losses in supply chains, increasing the adaptive capacity of enterprises to external shocks, and stabilizing production cycles under conditions of heightened uncertainty.

The methodological framework of the research is based on a multiplicative model for the integrated assessment of strategic potential, which makes it possible to account for the synergistic effects of interaction among system components as well as the sensitivity of enterprises to external disturbances. The application of this approach allows for the identification of bottlenecks in strategic management and supports the justification of balanced managerial decisions oriented toward long-term sustainability rather than short-term resource accumulation. The results of the study can be applied in the practice of strategic management of agri-food enterprises to align microeconomic development

objectives with national food security priorities and to enhance overall economic resilience in a volatile environment.

Keywords: *strategic potential; sustainable development; systemic approach; innovative activity; agri-food enterprises; food security; strategic resilience*

Ольшанський Олександр Вікторович – д.н. з держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

ORCID 0000-0002-1888-7653

Маслош Ольга Володимирівна – к.х.н, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

ORCID 0000-0002-0103-7011

Касаткіна Марина Володимирівна – старший викладач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

ORCID 0000-0002-7053-1232

Дата першого надходження статті 20.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)