





DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-009](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-009)

УДК 338.45:664:005.334(477)
JEL L66, O14, M11


Ігор Іванович САВЕНКО

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна,
 <https://orcid.org/0000-0001-7901-6360>
PSavenko52@ukr.net

Ірина Олександрівна СЕДІКОВА

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна,
 <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>
irina-sedikova@ukr.net

Олена Василівна БУНЯК

співробітник кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна,
 <https://orcid.org/0000-0003-2643-1223>
kaf.ml332@gmail.com

УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ПОТЯСІНЬ

Анотація. У цій статті досліджуються тенденції розвитку харчової промисловості України. Аналіз якості виробленої продукції дозволяє стверджувати про її високий рівень. Водночас, виявлено ключові проблеми, що стримують розвиток галузі. Однією з таких проблем є зростаюча ймовірність використання харчових продуктів-замінників замість якісних інгредієнтів. Це призводить до того, що багато виробників включають замінники до складу своєї продукції з метою оптимізації ціни та збереження сприйняття якості.

Представлено практичні рекомендації щодо управління резильєнтністю підприємств харчової промисловості як ключової передумови їх ефективного функціонування та адаптації в умовах військових потрясінь. Проведене дослідження дозволяє зробити низку теоретичних та практичних узагальнень щодо управління резильєнтністю підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану.

Ключові слова: *резильєнтність, харчова промисловість, підприємства, управління, воєнні потрясіння, адаптація, ризики, трансформація.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується загостренням низки системних проблем, серед яких – демографічне зростання, кліматичні зміни, підвищення рівня викидів парникових газів, деградація природних ресурсів, соціально-політична нестабільність, військові конфлікти та поглиблення економічної нерівності. Зазначені виклики не лише ускладнюють функціонування агропродовольчих систем, але й актуалізують продовольчу проблему як одну з ключових глобальних загроз сталому розвитку. У цьому контексті значення харчової промисловості істотно посилюється, оскільки вона виступає як безпосередній генератор продовольчих ресурсів, так і інструмент опосередкованого впливу на розв'язання суміжних соціально-економічних та екологічних проблем. За оцінками міжнародних організацій, на тлі обмеженості продовольчих ресурсів, зростання чисельності населення та низької платоспроможності значної частини домогосподарств, близько одного мільярда осіб у світі перебувають у стані хронічної бідності та не мають доступу до достатнього обсягу харчування. Водночас суттєвою суперечністю сучасної продовольчої системи є те, що до 25 % виробленої продукції втрачається на різних етапах ланцюга створення вартості, що спричиняє додаткові економічні витрати, екологічні навантаження та соціальні дисбаланси [1].

Для України зазначені глобальні виклики набувають якісно нового змісту, трансформуючись під впливом повномасштабної війни у комплекс глибоких системних потрясінь. Воєнні дії спричинили руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, дестабілізацію енергозабезпечення, втрату трудового потенціалу та обмеження доступу до фінансових ресурсів. За таких обставин підприємства харчової промисловості функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що супроводжується

зростанням операційних ризиків. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на забезпечення стабільності та ефективності у відносно передбачуваних умовах, виявляються недостатніми для швидкого реагування на багатовекторні кризові впливи. Актуалізується необхідність формування нової управлінської парадигми, в основі якої лежить концепція резильєнтності, яка передбачає здатність підприємств не лише протистояти деструктивним чинникам, але й адаптуватися, швидко відновлюватися та трансформувати власні бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Попри зростання наукового інтересу до проблематики резильєнтності, питання її прикладної імплементації у практику управління підприємствами харчової промисловості України залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження механізми формування резильєнтності з урахуванням галузевої специфіки, інструменти оцінювання її рівня, а також управлінські підходи щодо забезпечення безперервності функціонування підприємств в умовах воєнних потрясінь.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Сучасний науковий дискурс щодо функціонування підприємств харчової промисловості в умовах кризових трансформацій характеризується зростанням інтересу до концепції резильєнтності. Фундаментальні засади теорії резильєнтності були закладені у працях Holling С., де вона розглядається як «здатність системи зберігати функціональні характеристики під впливом зовнішніх збурень» [2]. Подальший розвиток концепції пов'язаний із роботами Gunderson L., у яких резильєнтність доповнюється характеристиками адаптивності та трансформаційності [3]. Meuwissen M. та ін. інтерпретують резильєнтність як «здатність забезпечувати функціонування системи в умовах складних економічних, соціальних і екологічних шоків через поєднання трьох ключових складових: стійкості, адаптивності та трансформації» [4].

Значний внесок у розвиток прикладних аспектів резильєнтності, у межах логістичного підходу, зроблено Sheffi Y., Rice J., де вона розглядається як «здатність ланцюгів постачання до відновлення після збоїв» [5]. Подальший розвиток цієї концепції відображений у працях Іванова Д., Лагодієнка В., які обґрунтовують інтеграцію резильєнтності з адаптивністю та життєздатністю ланцюгів постачання [6, 7]. У сучасних дослідженнях агропродовольчих ланцюгів G. Garcia-Garcia, Jagtap S. та ін. підкреслюють, що «війна в Україні суттєво трансформує структуру продовольчих систем, посилюючи значення цифрових технологій та гнучких логістичних рішень» [8]. Вітчизняні дослідники Драган О., Аренович Б. М. розглядають проблематику функціонування

підприємств харчової промисловості крізь призму ефективності, ресурсного забезпечення та адаптації до змін середовища [10, 11]. Резильєнтність ланцюгів постачання в умовах російсько-української війни розглядає Крикавський Є., Чернописька Н. як «здатність системи до швидкої перебудови логістичних потоків і забезпечення безперервності постачання» [9]. Слід відмітити, що у працях як іноземних, так і українських авторів Shekarian M., Sheffi Y., Відоменко О., Удовенко А. простежується тенденція до ототожнення резильєнтності з ризик-менеджментом або антикризовим управлінням, що звужує зміст цієї категорії. [12, 13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, проведений аналіз свідчить, що, незважаючи на значний доробок вітчизняних і зарубіжних учених, відсутній комплексний підхід до управління резильєнтністю підприємств харчової промисловості України в умовах воєнних потрясінь. Існуючі дослідження або мають галузеву обмежений характер, або не враховують системної природи сучасних криз, що зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад і практичних інструментів управління резильєнтністю на рівні підприємств харчової промисловості.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо управління резильєнтністю підприємств харчової промисловості як ключової передумови їх ефективного функціонування та адаптації в умовах військових потрясінь.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Базовими складовими резильєнтності підприємства виступають здатність до збереження його критично важливих функцій у періоди кризових потрясінь, за рахунок підтримання мінімально необхідного рівня операційної діяльності, спроможність до відновлення продуктивності шляхом цілеспрямованої мобілізації фінансових, технічних, кадрових та інформаційних ресурсів. У даному контексті вищим рівнем розвитку резильєнтності постає трансформаційна здатність підприємства, яка передбачає відновлення докризового стану, якісне переосмислення бізнес-моделі та процесів з формуванням нових джерел доданої вартості в посткризовому середовищі. Ключовими механізмами формування адаптивності виступають процеси самоорганізації, що реалізуються через децентралізацію управлінських рішень, ефективна мобілізація ресурсного потенціалу, яка досягається завдяки координації між структурними підрозділами та інтеграції цифрових технологій у систему прийняття управлінських рішень.

Архітектоніка управління резильєнтністю включає сукупність взаємопов'язаних засад, серед яких ключове значення мають проактивність

управлінських дій, що передбачає превентивне виявлення та мінімізацію потенційних загроз, системність, яка забезпечує цілісне сприйняття підприємства як відкритої соціально-економічної системи, гнучкість та адаптивність як здатність до швидкої перебудови управлінських і виробничих процесів, циклічність як безперервність процесів аналізу, планування та коригування управлінських рішень, а також інтеграція з цифровими технологіями, що посилює якість інформаційно-аналітичного забезпечення. Отже, управління резильєнтністю підприємства доцільно трактувати як багаторівневий інтегрований процес, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління і спрямований на забезпечення здатності підприємства до адаптації, відновлення та трансформації в умовах турбулентного середовища шляхом поєднання стратегічного бачення, інноваційного розвитку та організаційної згуртованості. У такій інтерпретації резильєнтність виступає як динамічна здатність до еволюційного розвитку, що визначає довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність підприємства.

У контексті харчової промисловості України дана категорія набуває особливої значущості, оскільки галузь функціонує як критичний елемент забезпечення продовольчої безпеки та характеризується високою чутливістю до логістичних розривів, енергетичних обмежень, коливань сировинної бази, що істотно посилюється в умовах воєнних потрясінь. Виробничі показники демонструють позитивні тенденції функціонування галузі в умовах кризового середовища. Так, 38 % респондентів із числа підприємств галузі зазначають нарощування обсягів виробництва, тобто. 12 % зафіксували – скорочення. Відповідно індекс зміни виробництва досягнув значення $+0,13$, що перевищує середній показник по переробній промисловості загалом ($+0,05$) [14]. (рис. 1).

Рис. 1 дозволяє зафіксувати формування хвилеподібної траєкторії відновлення промислового виробництва, де після критичного падіння у 2022 р. спостерігається етап зростання у 2023 р. та поступова стабілізація у 2024–2025 рр. При цьому харчова промисловість демонструє вищу швидкість відновлення порівняно з промисловістю в цілому, що пояснюється її базовою роллю в забезпеченні внутрішнього попиту, меншою залежністю від тривалих інвестиційних циклів та більшою адаптивністю виробничих процесів. З позиції резильєнтності це свідчить про перехід галузі від фази шоку → фази адаптації → фази стабілізаційного відновлення, з ознаками формування нової структурної рівноваги.

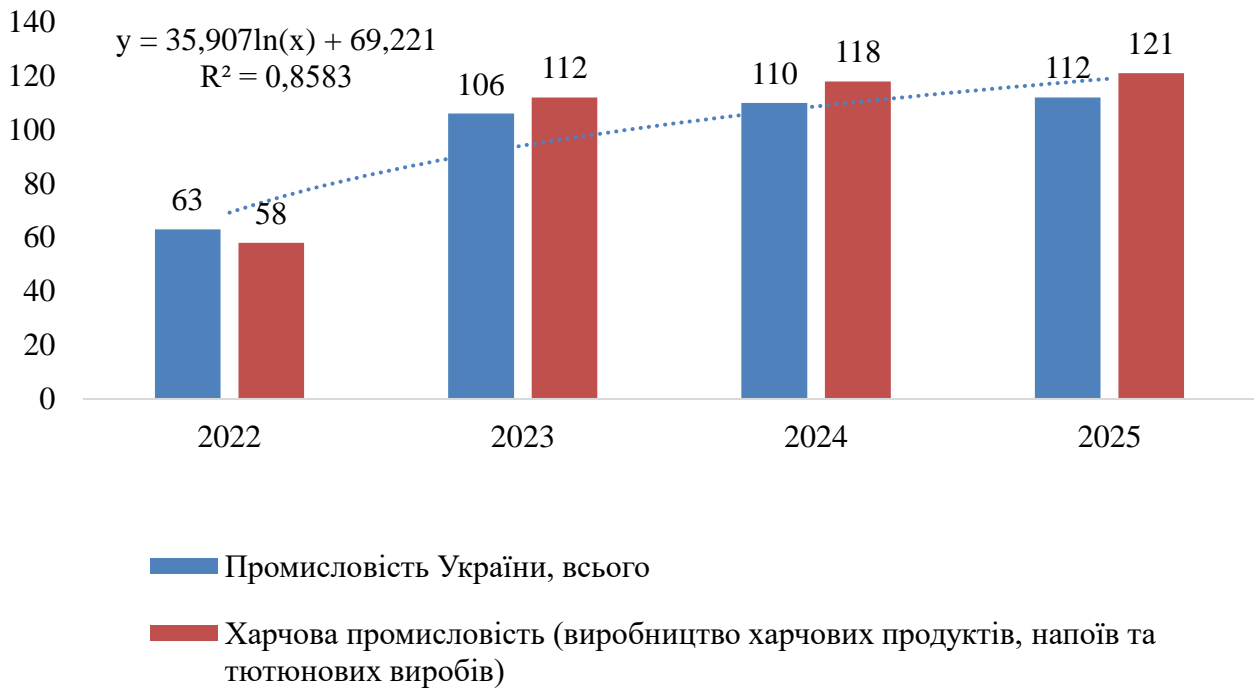


Рис. 1. Індеси промислової продукції України за 2022-2025 рр., % до попереднього року

Джерело: розроблено автором за даними [15].

Один із ключових індикаторів розвитку галузі – індекс зміни виробництва, зберігає позитивну динаміку, що свідчить про відносну стійкість галузі навіть в умовах воєнних ризиків. Індекс відновлення ділової активності підприємств харчової промисловості є найвищим серед секторів промисловості України та становить 0,53. Водночас функціонування підприємств галузі супроводжується низкою системних викликів воєнного часу, зокрема, 59 % представників підприємств вказали на перебої в постачанні електро-, водо- та теплової енергії, ще 59 % – на підвищені ризики безпеки ведення діяльності. Для 53 % суттєвою проблемою є зростання цін на сировину, матеріали та інші ресурси. Крім того, 38 % підприємств відзначили дефіцит робочої сили, спричинений мобілізацією та міграцією працівників, а 26 % – фіксують додаткові обмеження, пов'язані зі зниженням операційної стабільності та виробничих можливостей (див. табл. 1) [16].

Для оцінювання трансформаційних змін у харчовій промисловості України здійснено узагальнене порівняльне дослідження ключових показників функціонування підприємств у довоєнний період та в умовах воєнних потрясінь. У межах аналізу зіставлене динаміку кількості підприємств, рівня прибутковості, зайнятості, обсягів реалізованої продукції, фінансових результатів, рівня оплати праці, продуктивності та рентабельності. Зазначене порівняння створює аналітичну основу для визначення ступеня резильєнтності галузі, її здатності до

відновлення та подальшої трансформації в контексті воєнної економіки України, а також дозволяє окреслити ключові тенденції посткризового розвитку (див. табл. 2).

Наведені дані табл. 2 свідчать про системне зниження виробничої ефективності та одночасне зростання адаптаційної активності підприємств, що є індикатором формування резильєнтної моделі розвитку. У сучасних умовах резильєнтність доцільно розглядати як інтегральну характеристику здатності підприємства протидіяти деструктивним впливам зовнішнього середовища, зберігати функціональну цілісність та забезпечувати відновлення і розвиток у післякризовий період. У зв'язку з цим подальший аналітичний етап передбачає формалізацію системи показників, що відображають ключові складові стійкості підприємства: виробничу адаптивність, фінансову стабільність, ресурсну забезпеченість, кадрову спроможність та інноваційно-управлінську гнучкість.

Таблиця 1

Динаміка основних показників економічної діяльності підприємств харчової промисловості

Назва показника	Роки				
	2021	2022	2023	2024 (оцінка)	2025 (оцінка)
Кількість підприємств, тис.	6023	6351	4808	5536	5780
Підприємства, які отримали прибуток, %	69,3	68,2	67,5	71,6	73,2
Збиткові підприємства, %	30,7	31,8	32,5	28,4	26,8
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	325,6	319,9	276,2	265,5	278,5
Дохід від реалізації продукції, млн. грн.	678844	842596	720865	889643	1028000
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	5249	21868,9	-744,4	36916	47000
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10831	12296	13422	16860	20500
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2084,9	2633,9	2609,9	3350,8	3920
Рентабельність операційної діяльності, %	5,3	4,0	7,7	8,6	9,6
Рентабельність усієї діяльності, %	1,5	3,4	-0,1	3,8	4,6

Примітка: офіційні статистичні дані за 2024-2025 рр. наразі відсутні, тому у табл. 1 подано аналітично-екстраполяційні (прогнозні) значення, сформовані на основі трендів 2014–2023 рр. (з урахуванням поствоєнного відновлення, інфляційного чинника та структурної адаптації галузі).

Джерело: сформовано автором за [15].

Для кількісного вимірювання рівня резильєнтності підприємств харчової промисловості запропоновано інтегральний індекс резильєнтності (RI), який базується на багатофакторному підході.

$$RI = \sum_{i=1}^n w_i \times X_i \quad (1)$$

де:

RI – інтегральний індекс резильєнтності підприємства;

X_i – нормалізовані показники компонентів резильєнтності;

w_i – вагові коефіцієнти значущості;

n – кількість компонентів.

Таблиця 2

Динаміка ключових показників функціонування підприємств харчової промисловості України

Показник	Період		Зміна
	2019–2021 рр.	2022–2025 рр.	
Завантаження виробничих потужностей	85–95 %	65–75 %	↓ на 20–25 п.п.
Частка підприємств, що зупинили діяльність	3–5 %	30–35 % (2022) → 15– 20 % (2025)	різке зростання / часткове відновлення
Логістичні витрати у структурі собівартості	12–18 %	20–30 %	↑ на 8–12 п.п.
Термін постачання сировини	3–5 днів	6–10 днів	↑ у 1,5–2 рази
Витрати на енергозабезпечення	базовий рівень	+30–80 %	суттєве зростання
Кадрова забезпеченість	90–95%	70–80 %	↓ на 15–25 п.п.
Частка підприємств із цифровими логістичними системами	25–30%	55–65 %	↑ на 25–35 п.п.
Частка релокаційних підприємств	<1%	10–15 %	різке зростання

Джерело: розроблено автором

Структура індексу резильєнтності підприємства формується як інтегральна багаторівнева система показників, що відображає здатність суб'єкта господарювання протидіяти кризовим впливам, адаптуватися до змін середовища та відновлювати траєкторію розвитку. У методичному аспекті індекс резильєнтності може бути представлений як агрегована функція декількох ключових компонентів, кожен з яких характеризує окремий вимір стійкості підприємства. Базова структура індексу охоплює такі блоки:

1. Виробничо-операційна стійкість – відображає здатність підприємства підтримувати та відновлювати виробничі потужності.

$$X1 = \frac{P_{fakt}}{P_{design}} \quad (2)$$

де:

P_{fakt} – фактичний випуск продукції;

P_{design} – виробнича потужність.

2. Фінансово-економічна стійкість – характеризує фінансову життєздатність підприємства: рентабельність операційної та загальної діяльності, динаміка доходів, чистий фінансовий результат, ліквідність.

$$X2 = \frac{EBITDA}{Debit + OperatingCosts} \quad (3)$$

де:

EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації) – характеризує здатність підприємства створювати грошовий потік від основної діяльності.

Deb – боргове навантаження та фінансові зобов'язання підприємства;

Operating Costs (операційні витрати) – поточні витрати.

Якщо $X2 > 1$ – підприємство генерує достатній операційний ресурс для покриття боргів і витрат, що свідчить про високу фінансову стійкість і резильєнтність. Якщо $X2 = 1$ – стан рівноваги, коли фінансовий ресурс лише компенсує витрати та борги. Якщо $X2 < 1$ – ознака потенційної фінансової вразливості, залежності від зовнішнього фінансування або ризику втрати стійкості.

3. Ресурсно-кадрова стійкість – забезпеченість підприємства трудовими та матеріальними ресурсами (чисельність персоналу, рівень заробітної плати, кадрові втрати та їх відновлення, доступ до сировини).

$$IRc = w1Zp + w2W + w3(1 - K1) + w4Sa \quad (4)$$

де:

IRc – індекс ресурсно-кадрової стійкості підприємства;

Zp – нормалізований показник середньомісячної заробітної плати (як індикатор мотивації та утримання персоналу);

W – нормалізована чисельність персоналу або рівень зайнятості;

$K1$ – коефіцієнт кадрових втрат (звільнення, міграція, мобілізація);

Sa – рівень доступності сировинних та матеріальних ресурсів;

$w1, w2, w3, w4$ – вагові коефіцієнти значущості компонентів (визначаються методом експертної оцінки або ентропійним підходом).

4. Інфраструктурно-логістична стійкість – здатність підприємства функціонувати в умовах порушення логістичних ланцюгів: стабільність

постачання, енергозабезпечення, транспортна доступність, залежність від критичної інфраструктури.

$$ILS = \sum_{i=1}^n w_i \times x_i \quad (5)$$

де:

ILS – інфраструктурно-логістична стійкість;

x_i – нормалізовані часткові показники;

w_i – вагові коефіцієнти ($\sum w_i=1$);

n – кількість компонент.

5. Інноваційно-адаптивна спроможність – Відображає гнучкість управління та здатність до трансформацій: впровадження технологічних змін, цифровізація процесів, адаптація бізнес-моделей.

$$IAS = \sum_{i=1}^n w_i \times x_i \quad (6)$$

де:

IAS – інноваційно-адаптивна спроможність;

x_i – нормалізовані показники складових інноваційності та адаптивності;

w_i – вагові коефіцієнти ($\sum w_i=1$);

n – кількість компонент.

Узагальнений індекс резильєнтності (IR) формується як зважена сума зазначених компонентів:

$$IR = w_1 \cdot X1 + w_2 \cdot X2 + w_3 \cdot IRc + w_4 \cdot ILS + w_5 \cdot IAS \quad (7)$$

де кожен компонент нормалізується до єдиної шкали, а вагові коефіцієнти (w_1-w_5) визначаються залежно від специфіки галузі.

Запропонована модель дозволяє перейти від якісного опису резильєнтності до її кількісного вимірювання, що є критично важливим для підприємств харчової промисловості в умовах воєнних потрясінь. Інтегральний підхід забезпечує поєднання виробничих, логістичних, фінансових та організаційних параметрів, що відповідає сучасним вимогам системного управління складними економічними системами.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку теоретичних та практичних узагальнень щодо управління резильєнтністю підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану:

Встановлено, що традиційні методи управління, орієнтовані на стабільність, є недостатніми в умовах повномасштабної війни. Резильєнтність визначено як динамічну здатність підприємства не лише протистояти шокам, а й адаптуватися, відновлюватися та трансформувати бізнес-моделі.

Розроблено комплексний підхід до кількісного вимірювання стійкості через інтегральний індекс резильєнтності. Запропонована модель охоплює п'ять ключових блоків: виробничо-операційний, фінансово-економічний, ресурсно-кадровий, інфраструктурно-логістичний та інноваційно-адаптивний.

Таким чином, управління резильєнтністю має стати стратегічним пріоритетом, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємств харчової промисловості в умовах високої турбулентності середовища. Перспективи подальших досліджень у напрямі управління резильєнтністю підприємств харчової промисловості України можуть бути розгорнуті за такими векторами: подальше вивчення механізмів формування резильєнтності з урахуванням специфіки окремих підгалузей харчової промисловості. Розширення запропонованого інтегрального індексу шляхом впровадження вагових коефіцієнтів, визначених не лише експертним шляхом, а й із застосуванням методів машинного навчання для прогнозування критичних точок втрати стійкості. Дослідження впливу інтеграції цифрових технологій, зокрема інструментів AI та Big Data, на якість інформаційно-аналітичного забезпечення та швидкість прийняття управлінських рішень у системі резильєнтності. Формування конкретних моделей трансформації бізнес-моделей підприємств для переходу від фази стабілізаційного відновлення до фази сталого еволюційного розвитку в посткризовому середовищі.

Перспективи подальших досліджень у цьому контексті безпосередньо пов'язані з деталізацією та адаптацією запропонованого інтегрального індексу до специфічних особливостей окремих вузькопрофільних підгалузей харчування (м'ясної, молочної, хлібопекарської). Актуальним вектором для наступних наукових розвідок є розширення математичного апарату моделі шляхом інтеграції вагових коефіцієнтів з алгоритмами машинного навчання (Machine Learning) для точного прогнозування та моніторингу критичних точок втрати стійкості підприємств у часі. Окрему увагу в майбутніх працях варто приділити емпіричному аналізу впливу інструментів штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) на швидкість ухвалення екстрених управлінських рішень у ланцюгах створення вартості та розробці моделей трансформації бізнес-систем для їхнього переходу до фази сталого еволюційного розвитку в посткризовому середовищі.


Список використаних джерел:

1. Сичевський М. П. Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку держави. Київ: Аграр. наука, 2019. 388 с.


2. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
3. Gunderson L. H., Holling C. S. *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Washington : Island Press, 2002. 507 p.
4. Meuwissen M. P. M., Feindt P. H., Spiegel A. et al. A framework to assess the resilience of farming systems. *Agricultural Systems*. 2019. Vol. 176. Article 102656.
5. Sheffi Y., Rice J. B. A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 2005. Vol. 47, No. 1. P. 41–48.
6. Ivanov D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives. *Annals of Operations Research*. 2020. Vol. 290. P. 1–21.
7. Serhii Arefiev, Volodymyr Lagodiienko, Valery Tkachev, Serhii Stavroiani, Oleg Shevchenko. Marketing and logistics in the adaptive management of enterprises in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 30th April 2023. Vol.101. No 8. P. 3121-3132. ISSN: 1992-8645. E-ISSN: 1817-3195. <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No8/26Vol101No8.pdf>
8. Garcia-Garcia G., Jagtap S., Rahimifard S. Resilient food supply chains in the face of the war in Ukraine. *Engineering Proceedings*. 2023. Vol. 40, No. 1.
9. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні ланцюги постачання в умовах війни: виклики та резильєнтність. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2023. № 2. С. 45–52.
10. Драган О. І. Розвиток підприємств харчової промисловості України в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
11. Аренович Б. М. Ефективність функціонування підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2021. № 3. С. 12–18.
12. Відоменко О. В., Удовенко А. С. Управління ризиками підприємств в умовах кризових трансформацій. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 88–93.
13. Sheffi Y. *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge : MIT Press, 2005. 368 p.
14. Харчова промисловість: апетит хороший, але є над чим працювати. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/kharchova-promislovist-apetit-khoroshij-ale-jenad-chim-pratsjuvati.html>
15. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Тарасюк О. В. Основні тенденції розвитку підприємств харчової галузі та методичні основи визначення готовності їх до змін. *Економічна наука*. 2024. № 21. С. 163-173. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.163



Ihor SAVENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Logistics,
Odesa National University of Technology,
 <https://orcid.org/0000-0001-7901-6360>
IISavenko52@ukr.net

Iryna SEDIKOVA

Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Management and Logistics,
Odesa National University of Technology,
 <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>
irina-sedikova@ukr.net

Olena BUNYAK

Department of Management and Logistics,
Odesa National University of Technology,
 <https://orcid.org/0000-0003-2643-1223>
kaf.ml332@gmail.com

The article scientifically substantiates the theoretical and methodological principles and applied levers for the research and development of resilience management systems for food industry enterprises in Ukraine, which are becoming critical to ensuring national food security amid military upheavals and high market entropy. The relevance of the work stems from the large-scale destructive impact of military actions, which has led to the destruction of capital capacities, deep destabilization of energy and water supply, an acute personnel shortage due to migration and the mobilization of specialists, and the rupture of logistics routes. From a systems perspective, classical management concepts focused on stability in a predictable environment lose their effectiveness. Instead, the category of resilience is understood as a dynamic ability of a business to withstand external shocks, maintain a critical contour of operations, promptly mobilize resources, and transform its business model in line with the principle of evolutionary development. The scientific novelty of the study lies in the development of holistic architectonics of proactive risk management and the mathematical formalization of econometric tools for quantitatively measuring resilience using a multifactor integral resilience index (RI). The model proposed by the authors summarizes five normalized weighted blocks:



production and operational (ratio of actual output to design capacity), financial and economic (assessment of the ability to generate EBITDA flow to cover debt burden and operating expenses), resource and personnel (IRc), infrastructure and logistics (ILS), and innovation and adaptive (IAS). The practical significance of the work is reflected in the generalization of empirical trends in the industry for the period 2021–2025: despite the wavy trajectory of the recovery of industrial production after the 2022 recession, the index of business activity recovery in the food sector amounted to 0.53, the highest indicator in the processing industry. At the same time, acute threats were identified: 59% of respondents experience energy disruptions, 53% report a sharp increase in raw material prices, and logistics costs in the cost structure have increased by 8–12 percentage points. The negative trend in the hidden deterioration of the consumer properties of goods is analyzed, with manufacturers forced to use substitute products instead of high-quality ingredients to optimize prices. To overcome crisis phenomena, decentralization of decisions, deployment of digital ecosystems, flexible restructuring of supply chains, and project-oriented relocation of capacities are recommended.

Keywords: *resilience, food industry, enterprises, management, military shocks, adaptation, risks, transformation.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026