

УДК 656.073:631.11:005.932(477)

DOI: 10.60022/3(3)-36S

Бобловський Олександр Юрійовичдоцент, кандидат філологічних наук
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, Україна**Boblovskyi Oleksandr**

Associate Professor, PhD

Department of Management, Business and Administration

State Biotechnological University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-1427-3267

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АГРОЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено сучасний стан та проблеми функціонування агрологістичних систем аграрних підприємств України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна війна зумовила суттєву трансформацію традиційних логістичних ланцюгів, спричинила руйнування та пошкодження транспортної і складської інфраструктури, зміну напрямів переміщення аграрної продукції, зростання транспортних і складських витрат, підвищення логістичних ризиків та необхідність диверсифікації каналів постачання і збуту. Визначено основні проблеми агрологістичного менеджменту, серед яких нестабільність транспортних маршрутів, обмеженість складських потужностей, недостатній рівень цифровізації, дефіцит ресурсів і кваліфікованих кадрів, а також недостатня координація учасників ланцюгів постачання. Обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення агрологістичного менеджменту, що передбачають цифровізацію логістичних процесів, використання ERP-, TMS- і WMS-систем, GPS-моніторингу, технологій IoT та аналітики даних, розвиток мультимодальних перевезень, агрологістичних хабів і сучасної складської інфраструктури, а також запровадження системного ризик-менеджменту. Запропоновано модель удосконалення агрологістичного менеджменту аграрного підприємства, яка інтегрує стратегічний, операційний та управлінський блоки, цифрові інструменти, систему моніторингу результативності та механізм постійного удосконалення. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості логістичних систем, скороченню витрат, забезпеченню безперервності постачання, підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств та зміцненню їх експортного потенціалу.

Ключові слова: агрологістичний менеджмент, аграрні підприємства, логістичні системи, стратегічне планування, стратегія, воєнний стан, логістичні ризики, цифровізація, мультимодальні перевезення, агрологістичні хаби, ланцюги постачання, стійкість.

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING AGRO-LOGISTICS MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article examines the current state and problems of the functioning of agrologistic systems of agricultural enterprises of Ukraine in the conditions of martial law. It is argued that the full-scale war has driven a significant transformation of traditional logistics chains, resulting in the destruction of and damage to transport and warehousing infrastructure, shifts in agricultural product flow routes, rising transport and storage costs, increased logistics risks, and a need to diversify supply and distribution channels. Key issues in agro-logistics management are identified, including the instability of transport routes, limited storage capacity, insufficient digitalization, shortages of resources and skilled personnel, and inadequate coordination among supply chain participants. Priority areas for improving agrologistics management are substantiated; these include the digitalization of logistics processes, the use of ERP, TMS, and WMS systems, GPS monitoring, IoT technologies, and data analytics, as well as the development of multimodal transport, agrologistics hubs, and modern warehouse infrastructure, alongside the implementation of systematic risk management. A model for improving the agrologistics management of an agricultural enterprise is proposed, integrating strategic,



operational, and managerial components, digital tools, a performance monitoring system, and a continuous improvement mechanism. It is demonstrated that implementing the proposed measures will enhance the resilience of logistics systems, reduce costs, ensure supply continuity, boost the competitiveness of agricultural enterprises, and strengthen their export potential.

Keywords: *agrologistics management, agricultural enterprises, logistics systems, strategic planning, strategy, martial law, logistics risks, digitalization, multimodal transport, agrologistics hubs, supply chains, resilience.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор є однією з ключових складових національної економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування значної частки валютних надходжень від експорту та соціально-економічний розвиток сільських територій. Водночас повномасштабна військова агресія російської федерації суттєво змінила умови функціонування аграрних підприємств, спричинивши руйнування транспортної інфраструктури, блокування традиційних логістичних маршрутів, збільшення вартості перевезень, дефіцит паливно-мастильних матеріалів, нестачу трудових ресурсів та зростання ризиків у процесах постачання, зберігання й реалізації сільськогосподарської продукції [1; 2].

За таких умов саме ефективний агрологістичний менеджмент стає одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх економічної стійкості та здатності адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Сучасна логістика вже не обмежується організацією транспортування продукції, а охоплює комплексне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, інтегруючи всі етапи ланцюга постачання від виробника до кінцевого споживача [3; 4].

Воєнний стан зумовив необхідність переорієнтації експортних потоків аграрної продукції з морських портів на автомобільний, залізничний та річковий транспорт, що потребує розвитку мультимодальних перевезень, створення прикордонних логістичних хабів, диверсифікації маршрутів експорту та інтеграції транспортної системи України до європейського логістичного простору [2; 5]. Одночасно значно зростає роль цифрових технологій, які забезпечують оперативне планування перевезень, моніторинг руху вантажів у режимі реального часу, управління запасами, прогнозування ризиків та підтримку прийняття управлінських рішень [6].

За оцінками міжнародних організацій, війна призвела до істотних порушень функціонування агропродовольчих ланцюгів постачання, зростання виробничих витрат, дефіциту складських потужностей, нестачі робочої сили та значних втрат аграрної інфраструктури, що потребує впровадження нових управлінських підходів до організації логістичних процесів [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика логістичного менеджменту, управління ланцюгами постачання та розвитку агрологістичних систем широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади сучасної логістики та управління ланцюгами постачання сформовано у працях M. Christopher, D. Bowersox, D. Closs та інших науковців, які обґрунтували необхідність інтегрованого управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками як основи підвищення ефективності діяльності підприємств [3; 4].

Серед українських учених значна увага приділяється дослідженню трансформації логістичних процесів у період воєнного стану. Зокрема, В. Кузяк досліджує сучасний стан логістичних процесів в Україні, аналізує наслідки руйнування транспортної інфраструктури та визначає основні напрями оптимізації логістичних систем в умовах війни [2]. Г. Кришталь розглядає логістику як стратегічний чинник розвитку аграрного сектору, наголошуючи на її визначальній ролі у забезпеченні продовольчої безпеки держави та підтримці експортного потенціалу України [5].

Окремий напрям досліджень присвячений питанням оптимізації логістичного забезпечення аграрної продукції. Науковці обґрунтовують необхідність розвитку мультимодальних перевезень, диверсифікації транспортних маршрутів, створення сучасної складської інфраструктури та використання цифрових інформаційних систем для управління логістичними потоками [8].

Значна увага приділяється також питанням адаптації логістичних систем до кризових умов. У сучасних дослідженнях обґрунтовується необхідність підвищення гнучкості логістичних процесів, розвитку ризик-орієнтованого управління, цифрової трансформації підприємств та інтеграції української логістичної системи до європейських транспортних коридорів [1; 6].

Проблематика міжнародної аграрної логістики також перебуває у центрі уваги міжнародних організацій. Дослідження FAO [6] свідчать, що війна істотно вплинула на функціонування агропродовольчих ланцюгів постачання, призвела до зростання логістичних витрат, скорочення виробничих потужностей, дефіциту трудових ресурсів та необхідності впровадження нових механізмів

забезпечення стійкості аграрного виробництва [7].

Разом із тим проведений аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень присвячена окремим аспектам логістичної діяльності підприємств, тоді як питання комплексного удосконалення агрологістичного менеджменту в умовах воєнного стану залишаються недостатньо розробленими.

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання формування адаптивної системи агрологістичного менеджменту з урахуванням воєнних ризиків та високої невизначеності зовнішнього середовища, інтеграції цифрових платформ, ERP-, WMS-, TMS-систем, GPS-моніторингу, технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних у єдину систему управління агрологістичними процесами та оцінювання економічної ефективності цифрової трансформації агрологістичних процесів й формування організаційно-економічного механізму підвищення стійкості логістичних систем аграрних підприємств в умовах європейської інтеграції України [5; 7].

Метою статті є дослідження сучасного стану агрологістичного менеджменту в умовах воєнного стану, визначення основних проблем функціонування логістичних систем аграрних підприємств та обґрунтування пріоритетних напрямів їх удосконалення на основі впровадження сучасних цифрових технологій, розвитку мультимодальних перевезень, ефективного управління логістичними ризиками та підвищення адаптивності логістичних процесів до умов воєнної й післявоєнної економіки.

Виклад основного матеріалу. Ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем організації логістичних процесів, які забезпечують своєчасне постачання матеріально-технічних ресурсів, транспортування сільськогосподарської продукції, її зберігання, переробку та реалізацію. В умовах воєнного стану функціонування логістичних систем зазнало суттєвих змін, що негативно вплинуло на ефективність виробництва, експортний потенціал аграрного сектору та фінансові результати підприємств [1; 2].

Однією з найгостріших проблем є руйнування транспортної інфраструктури. Внаслідок бойових дій було пошкоджено автомобільні дороги, залізничні вузли, мости, складські приміщення та портову інфраструктуру, що значно ускладнило транспортування сільськогосподарської продукції. Блокування морських портів змусило виробників переорієнтовувати експортні потоки на залізничний та автомобільний транспорт, що спричинило перевантаження прикордонної інфраструктури, збільшення часу доставки вантажів та суттєве зростання логістичних витрат [2; 4].

Серйозною проблемою залишається нестабільність логістичних маршрутів. Воєнні ризики, постійна зміна безпекової ситуації, обмеження руху транспортних засобів та руйнування окремих транспортних шляхів потребують оперативного перепланування маршрутів перевезення продукції. У таких умовах традиційні логістичні моделі втрачають ефективність, а підприємства змушені працювати в умовах високої невизначеності [3].

Не менш важливим викликом є зростання вартості логістичних послуг. Підвищення цін на паливо, збільшення страхових платежів, дефіцит транспортних засобів, підвищення тарифів на перевезення та додаткові витрати, пов'язані із забезпеченням безпеки вантажів, значно збільшують собівартість аграрної продукції та знижують її конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [4; 9].

Значні труднощі виникають також у сфері складської логістики. Через втрату частини елеваторних потужностей, руйнування складів та обмежені можливості довготривалого зберігання продукції підприємства стикаються з проблемами накопичення запасів і несвоєчасної реалізації врожаю. Це призводить до додаткових фінансових втрат, погіршення якості продукції та збільшення витрат на її зберігання [1].

Окремою проблемою є недостатній рівень цифровізації логістичних процесів. Значна частина аграрних підприємств досі використовує фрагментарні інформаційні системи, що ускладнює інтегроване управління матеріальними потоками, запасами, транспортом і документообігом. Відсутність сучасних ERP-, WMS-, TMS-систем та аналітичних платформ не дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища й ефективно координувати логістичні операції [7; 8].

Крім того, воєнний стан суттєво підвищив рівень логістичних ризиків. До традиційних виробничих та комерційних ризиків додалися військові, безпекові, інфраструктурні, валютні та політичні ризики, що потребують впровадження сучасних механізмів ризик-менеджменту та стратегічного планування логістичної діяльності [5].

Сучасні виклики потребують формування нової моделі агрологістичного менеджменту, яка повинна забезпечувати високу адаптивність підприємств до кризових умов, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізацію логістичних витрат.

Одним із ключових напрямів є цифрова трансформація логістичних процесів. Впровадження ERP-, WMS- та TMS-систем забезпечує автоматизацію планування матеріальних потоків, управління

запасами, контролю транспортування та документообігу. Використання GPS-моніторингу, геоінформаційних систем (GIS), технологій Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту дозволяє здійснювати безперервний контроль за рухом вантажів, оптимізувати маршрути перевезень і прогнозувати можливі логістичні ризики [7; 8].

Другим важливим напрямом є розвиток мультимодальної логістики. Поєднання автомобільного, залізничного, річкового та морського транспорту дає змогу диверсифікувати транспортні маршрути, знизити залежність від окремих логістичних коридорів та підвищити стійкість системи постачання. Особливого значення набуває розвиток прикордонних логістичних центрів, перевантажувальних терміналів та інтеграція української транспортної інфраструктури до європейської мережі TEN-T [2; 9].

Важливим напрямом удосконалення є впровадження сучасної системи управління логістичними ризиками. Вона повинна передбачати ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання ймовірності їх виникнення, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій та формування резервних логістичних маршрутів. Такий підхід забезпечить підвищення стійкості аграрних підприємств до зовнішніх шоків і дозволить мінімізувати можливі втрати [5].

Перспективним напрямом є застосування технологій Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозової аналітики для підтримки управлінських рішень. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем дає змогу прогнозувати попит, оптимізувати обсяги запасів, визначати найбільш економічно ефективні маршрути транспортування та своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку [3; 7].

Не менш важливим є вдосконалення складської логістики шляхом модернізації елеваторних комплексів, автоматизації складських операцій, впровадження сучасних систем управління запасами та розвитку регіональних логістичних хабів. Це сприятиме скороченню втрат продукції, підвищенню швидкості її обробки та оптимізації використання складських потужностей [1].

Одним із стратегічних напрямів розвитку агрологістичного менеджменту має стати формування інтегрованих логістичних платформ, що забезпечуватимуть взаємодію виробників, перевізників, експедиторів, елеваторів, переробних підприємств, експортерів і державних органів. Такі цифрові платформи сприятимуть підвищенню прозорості логістичних процесів, скороченню транзакційних витрат та прискоренню обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання [6].

Для підвищення ефективності агрологістичного менеджменту доцільно реалізувати комплекс організаційно-економічних заходів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями удосконалення агрологістичного менеджменту

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація логістики	ERP, WMS, TMS, GPS, IoT, Big Data	Скорочення часу планування та контролю логістичних операцій
Розвиток мультимодальних перевезень	Комбінування автомобільного, залізничного та річкового транспорту	Зменшення логістичних витрат і підвищення надійності доставки
Управління ризиками	Оцінювання ризиків, резервні маршрути, страхування	Підвищення стійкості логістичної системи
Оптимізація складської логістики	Автоматизація складів, розвиток логістичних хабів	Скорочення втрат продукції та прискорення її обробки
Інтеграція інформаційних систем	Єдина цифрова платформа взаємодії учасників ланцюга постачання	Підвищення прозорості та оперативності управління

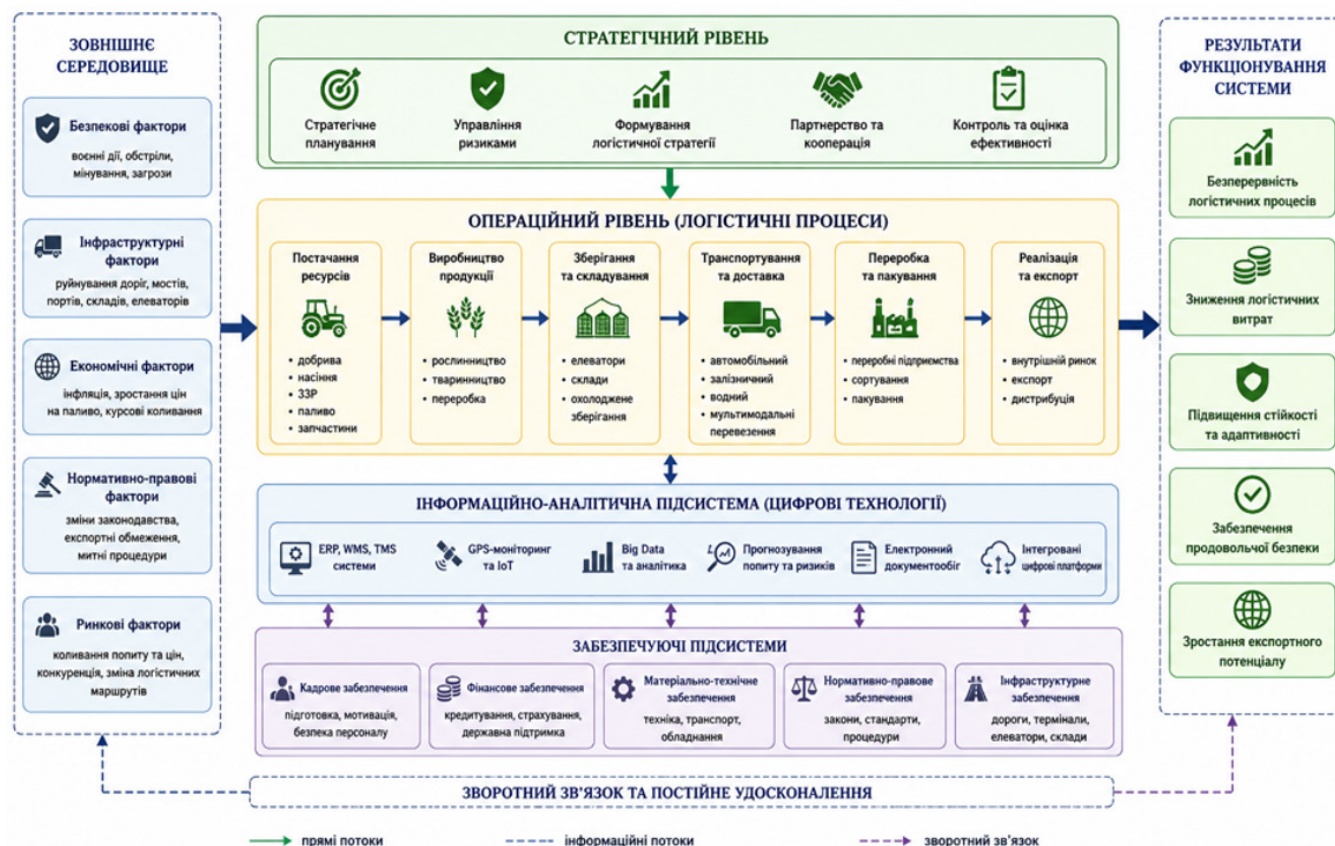
Джерело: складено автором

Запропоновані напрями мають комплексний характер і спрямовані не лише на подолання наслідків воєнного стану, а й на формування довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування логістичних систем аграрних підприємств України. Руїнування транспортної інфраструктури, порушення традиційних маршрутів перевезення, зростання логістичних витрат, обмеження експортних можливостей, дефіцит складських потужностей та підвищення рівня логістичних ризиків істотно ускладнили управління матеріальними потоками і негативно вплинули на ефективність діяльності аграрного сектору.

Встановлено, що традиційні підходи до управління логістикою вже не забезпечують необхідного рівня стійкості в умовах високої невизначеності. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні адаптивної моделі агрологістичного менеджменту, яка базуватиметься на принципах цифровізації, інтегрованого управління ланцюгами постачання, ризик-орієнтованого менеджменту та диверсифікації

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямками удосконалення агрологістичного менеджменту є впровадження сучасних цифрових технологій (ERP, WMS, TMS, IoT, Big Data, штучний інтелект), розвиток мультимодальних перевезень, модернізація складської інфраструктури, створення інтегрованих логістичних платформ, використання інструментів прогностичної аналітики та системного управління логістичними ризиками. Реалізація зазначених заходів сприятиме скороченню логістичних витрат, підвищенню швидкості й надійності постачань, покращенню координації між учасниками ланцюгів постачання та зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств (рис. 1).



Джерело: сформовано автором

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на вдосконалення механізмів агрологістичного менеджменту в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення аграрного сектору. Перспективними напрямками є дослідження можливостей цифровізації логістичних процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій в управління ланцюгами постачання, розроблення інструментів оцінювання та мінімізації логістичних ризиків, а також обґрунтування ефективних моделей забезпечення стійкості й конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Література

1. Демченко, Б., Кононенко, Ж. Трансформація логістичних ланцюгів України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-68>.
2. Боднар О. В., Гальчинська Ю. М., Ларіна Я. С., Філатова А. В., Степанець І. В. Logistics transformation on grain and oilseeds markets during the war in Ukraine: Marketing approaches and strategies. *Scientific Horizons*. 2024. № 9. С. 134–147. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor9.2024.134>.
3. Christopher Martin *Logistics and Supply Chain Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 289 p.

4. Мартинюк М. Шляхи подолання логістичної кризи в аграрній сфері. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Т. 10. № 2. С. 378–385. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-74>.
5. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фертч. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247>.
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024*. Rome: FAO, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd6216en>.
7. Chepeliev Maksym, Maliszewska Maryla, Seara e Pereira Maria Filipa. Disentangling the Channels of Impact of the Ukraine War on Global Food Markets: An Integrated Scenario Approach. *Food Security*. 2025. Vol. 17. P. 781–809. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-025-01560-6>.
8. Кирилюк І. М., Сокур А. В. Цифровізація логістичних процесів аграрних підприємств в умовах європейської інтеграції. *Економіка АПК*. 2024. № 4. С. 284–288. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
9. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1(42). С. 209–217. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).209-217](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).209-217).
10. Nehrey, M., Klymenko, N., Kravchenko, V., & Komar, M. Ukrainian agriculture during the full-scale Russian-Ukrainian war: consequences, policy responses and recovery strategies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11(2), pp. 148–182. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.02.06>.

References

1. Demchenko, B. and Kononenko, Zh. (2025) Transformatsiia lohistychnykh lantsiuhiv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Transformation of Ukraine's logistics chains under martial law], *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-68> [in Ukrainian].
2. Bodnar, O., Halchynska, Yu., Larina, Ya., Filatova, A. and Stepanets, I. (2024) Logistics transformation on grain and oilseeds markets during the war in Ukraine: Marketing approaches and strategies, *Scientific Horizons*, vol. 27, no. 9, pp. 134–147. <https://doi.org/10.48077/scihor9.2024.134>.
3. Christopher, M. (2016) *Logistics and Supply Chain Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education.
4. Martyniuk, M. (2025) Shliakhy podolannia lohistychnoi kryzy v ahraryi sferi [Ways to overcome the logistics crisis in the agricultural sector], *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 10, no. 2, pp. 378–385. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-74> [in Ukrainian].
5. Krykavskiy, Ye. V., Pokhylchenko, O. A. and Fertsch, M. (2020) *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok* [Logistics and supply chain management]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. Available at: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247> [in Ukrainian].
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2025) *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024*. Rome: FAO. <https://doi.org/10.4060/cd6216en>.
7. Chepeliev, M., Maliszewska, M. and Seara e Pereira, M. F. (2025) Disentangling the Channels of Impact of the Ukraine War on Global Food Markets: An Integrated Scenario Approach, *Food Security*, vol. 17, pp. 781–809. <https://doi.org/10.1007/s12571-025-01560-6>.
8. Kyryliuk, I. M. and Sokur, A. V. (2024) Tsyfrovizatsiia lohistychnykh protsesiv ahrarykh pidpriemstv v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [Digitalization of logistics processes of agricultural enterprises in terms of European integration], *Ekonomika APK*, no. 4, pp. 284–288. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
9. Prokopyshyn, O. S., Trushkina, N. V. and Serbina, T. V. (2022) Shchodo orhanizatsii zovnishnoekonomichnoi lohistychnoi diialnosti ahrarykh pidpriemstv v umovakh viiny [On the organization of foreign economic logistics activities of agricultural enterprises in conditions of war], *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1(42), pp. 209–217. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).209-217](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).209-217) [in Ukrainian].
- Nehrey, M., Klymenko, N., Kravchenko, V. and Komar, M. (2025) Ukrainian agriculture during the full-scale Russian-Ukrainian war: consequences, policy responses and recovery strategies, *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 11, no. 2, pp. 148–182. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.02.06>.

Отримано: 01.03.2026

Прийнято до публікації: 14.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026