

УДК 631.11:658.7:005.334:355.48

Л. Б. Гнатишин,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4425-0514>

В. А. Ханас,

аспірант, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9145-3584>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.123

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

L. Hnatyshyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

V. Khanas,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICAL RISKS AS A FACTOR IN ACTIVATING INNOVATION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN WARTIME

У статті досліджено проблематику стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств в умовах війни. Повномасштабна збройна агресія спричинила руйнування логістичної інфраструктури, блокування традиційних транспортних коридорів та зростання транспортно-складських витрат, що істотно підвищило вразливість сільськогосподарських підприємств до логістичних збоїв. Обґрунтовано необхідність формування цілісного теоретико-методичного підходу до управління логістичними ризиками як самостійним об'єктом стратегічного управління. Узагальнено наукові підходи до дослідження логістики, ризик-менеджменту та стратегічного управління в умовах воєнних викликів. Визначено ключові напрями дослідження, пов'язані з уточненням сутності логістичних ризиків, їх класифікацією, розробленням концептуальної моделі стратегічного управління та формуванням індикативно-індексного інструментарію оцінювання логістичної стійкості сільськогосподарських підприємств, що сприяє впровадженню інноваційних рішень, цифрових платформ і аналітичних інструментів управління. Запропонований підхід спрямований на підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств, забезпечення безперервності логістичних процесів та підтримку експортного потенціалу аграрного сектору.

The article examines the strategic management of logistical risks as a key factor in activating innovation processes in agricultural enterprises under wartime conditions. The study substantiates that military threats significantly transform the structure of the risk environment of agribusiness, while logistical risks become a system-forming component of the overall risk profile of enterprises. Through logistical channels, production, financial, market, and institutional risks are transmitted and intensified, which increases the vulnerability of agricultural enterprises and complicates the stability of supply chains. The purpose of the research is to develop theoretical and methodological foundations for the strategic

management of logistical risks and to determine its role in stimulating innovative development of agricultural enterprises in wartime conditions. The paper clarifies the essence of logistical risks considering wartime determinants and proposes their classification according to sources of origin, stages of the logistics chain, time horizon, and nature of impact. This approach allows structuring the risk environment and forming a risk map for agricultural enterprises. A conceptual model of strategic management of logistical risks is proposed, which includes the stages of diagnosing the vulnerability of the logistics system, scenario analysis, formation of a portfolio of logistical alternatives, and digital monitoring of key performance indicators. The implementation of this model facilitates the transition from reactive risk response to preventive and adaptive management and contributes to the introduction of innovative logistics solutions, digital platforms, and analytical tools in enterprise management. The study also substantiates the feasibility of applying an indicative-index approach to assess logistics resilience based on time, cost, service, and institutional indicators integrated into a comprehensive index for strategic planning. The results of the research demonstrate that innovative approaches to managing logistical risks increase the resilience of agricultural enterprises, improve the reliability of supply chains, optimize logistics costs, and strengthen the stability of regional agri-food systems in conditions of military and economic instability.

Ключові слова: стратегічне управління, логістика, ризики, сільськогосподарське підприємство, інноваційні процеси, логістична стійкість, війна, ланцюги постачання.

Key words: strategic management, logistics, risks, agricultural enterprise, innovation processes, logistics resilience, war, supply chains.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила глибоку деструкцію логістичної інфраструктури аграрного сектору, що проявляється у блокуванні морських портів, руйнуванні транспортних коридорів, обмеженні пропускної здатності альтернативних маршрутів та суттєвому зростанні транспортно-складських витрат сільськогосподарських підприємств. Це призвело до різкого посилення логістичних ризиків, які комплексно впливають на безперервність виробничо-збутових процесів, стійкість грошових потоків і збереження експортного потенціалу аграрного бізнесу, а відтак — на продовольчу безпеку держави.

За таких умов особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління логістикою, що передбачають використання сучасних цифрових технологій, адаптивних логістичних моделей, диверсифікації каналів постачання та розвитку альтернативних транспортних маршрутів. Водночас у практиці управління сільськогосподарськими підприємствами переважають фрагментарні оперативні рішення, спрямовані переважно на подолання локальних збоїв у ланцюгах постачання, тоді як потенціал інноваційних логістичних

інструментів використовується недостатньо. Крім того, логістичні ризики здебільшого розглядаються як похідний компонент загального ризик-профілю підприємства, а не як самостійний об'єкт стратегічного управління та інноваційного розвитку. Відсутність цілісного теоретико-методичного підходу, який би інтегрував класифікацію логістичних ризиків, концептуальну модель стратегічного управління ними, а також індикативно-індексний інструментарій оцінювання логістичної стійкості сільськогосподарських підприємств з урахуванням інноваційних трансформацій, зумовлює наявність розриву між зростаючою роллю логістики та рівнем методичного забезпечення управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження стратегічного управління та ризик-менеджменту в умовах війни демонструють чітку тенденцію до інтеграції логістичної, фінансової та безпекової складових в єдину систему управління підприємствами. Вчені [1] розглядають стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції, акцентуючи увагу на необхідності системного підходу до ідентифікації, оцінювання та нейтралізації загроз, які впливають на стійкість бізнесу, в тому числі через уразливість логістичних ланцюгів. Зустрічаємо праці [2] із

результатами дослідження про стратегічне управління та інвестиційно-логістичну стратегію в умовах війни в Україні, підкреслюючи, що логістична складова стає ключовим чинником впровадження інвестицій і збереження конкурентоспроможності підприємств у середовищі підвищених ризиків.

Безпосередньо до логістичних систем та логістичних ризиків в умовах воєнного стану звертаються вітчизняні науковці [3], які обґрунтовують необхідність побудови клітинної системи ризик-менеджменту логістичних систем як інструменту забезпечення їх стійкості, пропонуючи структурізацію логістичних ризиків і загальні підходи до їх оцінювання та мінімізації. Аналізуючи особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період [4], дослідники наголошують на зміні конфігурації ланцюгів постачання, необхідності диверсифікації маршрутів, розвитку альтернативних логістичних коридорів та переосмисленні ролі логістичних партнерств. На галузевому рівні науковий пошук зосереджений на ефективності управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах економічної невизначеності та ризиків [5]. Зазначено, що логістичні рішення одночасно впливають на результативність експортних операцій, а підвищення ефективності логістичних процесів є критичним для зниження сукупного ризику зовнішньої економічної діяльності. Актуалізуються проблеми організації логістичних потоків (руйнування інфраструктури, дефіцит пропускної здатності, зростання витрат) і напрямів їх подолання на рівні державної політики та підприємств [7]. Науковцями показано, що оптимізація логістичного забезпечення аграрної продукції в умовах війни вимагає поєднання оперативного перепланування маршрутів, використання резервної інфраструктури та адаптації логістичних рішень до обмеженого безпекового характеру [6].

Важливий внесок у розуміння ризиків аграрного сектору вносять публікації, в яких систематизовано ризики аграрного підприємництва в умовах війни, в тому числі логістичні ризики, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання, обмеженням доступу до ринків збуту, зростанням витрат на транспортування і зберігання [11]. Науковцями розроблено багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни [15], розглядаючи ризики на рівні окремого підприємства, галузі та макросередовища, що створює підґрунтя для інтеграції логістичних ризиків у загальну сис-

тему ризик-менеджменту аграрного бізнесу. Питання логістичних ризиків та їх зв'язку з продовольчою безпекою і державним регулюванням стосуються удосконалення системи управління ризиками митного контролю суб'єктів АПК і розглядаються як один із напрямків підвищення ефективності державного управління продовольчою безпекою [10]. Дослідники [12] окремо аналізують напрями активізації економічного механізму державного управління для подолання продовольчої кризи у воєнний період, що підкреслює важливість узгодження логістичних рішень сільськогосподарських підприємств із державними антикризовими заходами.

У контексті стійкості систему управління ризиками розглядають як чинник стійкості економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, наголошуючи на необхідності формування комплексної системи ризик-менеджменту, яка включає і логістичні ризики [8]. Ульяновський Н. [13] викладає стратегію управління підприємством в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на інтеграції стратегічних цілей, інновацій, структури управління та інструментів контролю, що є контекстом для стратегічного управління логістичними ризиками. Харун О. та Грицина Л. [14] детально зосереджуються на управлінні логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни, класифікуючи логістичні ризики, аналізуючи їх детермінанти та пропонуючи інструменти зниження їх впливу.

Таким чином, наявні дослідження розкривають стратегічні аспекти управління підприємствами та їх безпекою в умовах війни, наголошуючи на ролі логістики як ключового елемента стійкості; висвітлюють логістичні виклики та інноваційні шляхи трансформації ланцюгів постачання в аграрному секторі, пропонуючи окремі напрями оптимізації логістичних рішень; формують загальнотеоретичні засади системи ризик-менеджменту, багаторівневого управління ризиками агробізнесу та державного регулювання у сфері продовольчої безпеки. Водночас проблема стратегічного управління саме логістичними ризиками як чинником активізації інноваційних процесів сільськогосподарських підприємств залишається фрагментарно опрацьованою, що зумовлює наукову потребу в даному дослідженні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичного підходу до стратегічного управ-

ління логістичними ризиками як чинником активізації інноваційних процесів сільськогосподарських підприємств в умовах війни, спрямованого на формування їх логістичної стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному науковому дискусії логістичний ризик уже не зводиться до окремих збоїв у постачанні чи транспортуванні, а розглядається як інтегральна характеристика вразливості логістичної системи підприємства до зовнішніх та внутрішніх шоків. У структурі загального ризик-профілю сільськогосподарського підприємства логістичний ризик охоплює сукупність загроз безперервному руху ресурсів і продукції, що здатні трансформуватися у фінансові втрати, порушувати ритмічність виробництва та внутрішньоринкові позиції сільськогосподарського підприємства.

У ході дослідження ми розмежовуємо три рівні логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств (табл. 1). Операційні логістичні ризики, пов'язані з повною реалізацією логістичних процесів і проявляються у вигляді затримок, помилок, локальних відмов. Тактичні логістичні ризики формуються на рівнях рішень щодо конфігурації логістичних потоків (маршрутів, складів, підрядників) та впливають на витратність і якість сервісу. Стратегічні логістичні ризики відображають глибоку залежність сільськогосподарського підприємства від певних видів транспорту, інфраструктури, ринків збуту й контрагентів; вони ретранслюють чутливість логістичної системи до структурних зламів зовнішнього середовища.

Введення категорій стійкості та відновлюваності логістичних систем надає логістичному ризику нового зміс-

ту. Відтак, логістичний ризик пропонуємо трактувати як відхилення не тільки від планових параметрів часу і вартості, а й від цільового рівня стійкості логістичної системи, тобто її здатності зберігати функціональність, змінювати структуру й відновлюватися після шоків. Такий підхід істотно розширює межі аналізу — об'єктом управління стає не тільки ймовірність встановлення окремих подій, а й конфігурація логістичної мережі, ступінь її диверсифікації, резервування та адаптивності. Ми вважаємо, що важливо перенести акцент з "локальної мі-

Таблиця 1. Теоретико-концептуальні засади логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств

Вимір	Зміст логістичного ризику	Ключові прояви для с-г підприємств	Стратегічні наслідки
Рівні логістичного ризику	Операційний ризик – збої в окремих операціях (затримки, помилки, простої); тактичний – помилки в побудові маршрутів, виборі складів і контрагентів; стратегічний – структурна залежність від окремих коридорів, інфраструктури, ринків збуту	Порушення графіків постачання ресурсів і вивезення врожаю, нерівномірність завантаження потужностей	Зростання собівартості, втрата контрактів, зниження стійкості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу
Воєнні детермінанти	Руйнування інфраструктури, мінна небезпека, блокування портів і коридорів; регуляторна нестабільність, змінність митних режимів; геополітичні та інституційні обмеження	Вимушена переорієнтація потоків на альтернативні маршрути з обмеженою пропускною спроможністю, подовження плеча перевезень, зростання транзакційних витрат	Необхідність перегляду логістичної стратегії, диверсифікації маршрутів і партнерств, посилення ролі державної підтримки логістики агросектору
Інтегральний вимір	Стратегічний менеджмент – логістика як складова корпоративної стратегії; економіка і фінанси – вплив на витрати, ліквідність, інвестиційну привабливість; інституційний вимір – регуляторне середовище, державна політика, міжнародна підтримка; соціальний вимір – продовольча безпека, зайнятість, доходи сільського населення	Логістичні рішення одночасно змінюють структуру ризиків підприємства, фінансовий результат, можливість доступу до ринків і соціально-економічну ситуацію в сільських громадах	Потреба в інтегрованій моделі стратегічного управління логістичними ризиками, що враховує фінансові, інституційні та соціальні наслідки рішень у сфері логістики
Інноваційні процеси	Необхідність технологічного та організаційного оновлення логістичних систем підприємства у відповідь на зростання ризиків; впровадження цифрових рішень управління ланцюгами постачання, систем моніторингу логістичних потоків, оптимізації маршрутів та управління запасами	Використання цифрових платформ управління логістикою, GPS-моніторингу транспорту, автоматизації складських операцій, диверсифікації логістичних каналів та формування нових партнерських логістичних мереж	Активізація інноваційної діяльності підприємств, підвищення ефективності логістичних процесів, зростання адаптивності та формування логістичної стійкості аграрного бізнесу

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–8].

німізації втрат" до цілеспрямованого проектування логістичної стійкості як стратегічної мети.

Крім фізичних обмежень, логістичні ризики посилюються нестабільністю регуляторного середовища: зміною митних режимів, тимчасовими експортними обмеженнями, посиленням процедур контролю. Це зумовлює поєднання інфраструктурних, правових та організаційних ризиків, які для аграрних експортерів виявляються у вигляді непередбачуваних затримок, зростання транзакційних витрат та підвищення невизначеності виконання контрактів. Отже, логістичний ризик набуває багатовимірного характеру: він одночасно є просторовим (пов'язаний з географією маршрутів), часовим (пов'язаний з ритмічними потоками) та інституційним (пов'язаний з правилами доступу до ринків і коридорів).

Логістичні ризики сільськогосподарських підприємств є предметом перетину кількох наукових площин. Вважаємо, що з позицій стратегічного менеджменту логістика перестала бути лише операційною функцією і трансформується в інструмент реалізації загальної стратегії сільськогосподарського підприємства щодо вибору цільових ринків, проектування організаційної структури й системи партнерств, впровадження інновацій та інноваційних процесів. За умов війни це означає, що логістичні рішення щодо маршрутів, форматів співпраці, рівня резервування потужностей повинні розглядатися як стратегічні — такі, що здатні визначати траєкторію розвитку сільськогосподарського підприємства на кілька сезонів вперед. Своєю чергою необхідність забезпечення безперервності логістичних операцій та мінімізації ризиків збоїв у ланцюгах постачання зумовлює впровадження нових організаційних, технологічних та інформаційних рішень. Зокрема, актуалізується використання цифрових систем моніторингу логістичних потоків, аналітичних платформ підтримки управлінських рішень, технологій оптимізації транспортних маршрутів, а також сучасних методів управління запасами та складською інфраструктурою. Упровадження таких інновацій дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, скоротити часові та витратні параметри логістичних операцій і забезпечити ефективніше реагування на зовнішні ризики. Відтак, інтеграція інноваційних рішень у систему стратегічного управління логістичними ризиками сприяє формуванню нової моделі розвитку сільськогосподарських підприємств, орієнтованої на підвищення їх логістичної

стійкості та конкурентоспроможності. Інноваційні процеси у сфері логістики можуть проявлятися у диверсифікації транспортних каналів, розвитку партнерських логістичних мереж, створенні альтернативних каналів збуту та впровадженні цифрових інструментів управління ланцюгами постачання. Таким чином, стратегічне управління логістичними ризиками не лише зменшує негативний вплив воєнних факторів на діяльність сільськогосподарських підприємств, а й виступає каталізатором їх інноваційної трансформації, сприяючи підвищенню ефективності функціонування аграрного сектору в умовах підвищеної невизначеності.

З економічної та фінансової точки зору логістичні ризики безпосередньо впливають на собівартість продукції, стійкість грошових потоків та інвестиційну привабливість аграрного бізнесу. Підвищення логістичних витрат, неритмічність відвантаження, вимушене використання альтернативних дорожніх маршрутів знижують маржинальність операцій, що вразливим сільськогосподарським підприємствам може перекрити доступ до зовнішніх ринків. Це обумовлює потребу у фінансово орієнтованому баченні логістичного ризику, коли оцінка стійкості логістики невіддільна від аналізу платоспроможності та інвестиційних можливостей.

Інституційний вимір проблем зумовлений тим, що значна частина логістичних ризиків формується на рівнях державної політики, міжнародних угод та регуляторних практик. У цьому сенсі стратегічне управління логістичними ризиками на мікрорівні неможливе без узгодження з інституційними механізмами підтримки експорту, відновлення інфраструктури та страхування ризиків. Соціальний вимір логістичних ризиків проявляється через їх вплив на продовольчу безпеку, зайнятість та доходи сільського населення. Збоїв у логістиці можуть привести не тільки до фінансових втрат окремих сільськогосподарських підприємств, а й до зниження доступності продовольства, скорочення робочих місць у виробництві, переробці та транспорті, посилення соціальної вразливості сільських громад. Це надає проблемі стратегічного управління логістичними ризиками суспільного виміру і підкреслює її значущість не лише для мікрорівня, а й для макрорівня та суспільства загалом. Узгоджене врахування стратегічного, фінансового, інституційного, інноваційного та соціального вимірів дозволяє сформулювати цільне бачення логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств як складної системної категорії.

Результатом дослідження є систематизація логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств за основними критеріями, щоб забезпечити цілеспрямоване бачення їх структури та спростити подальше моделювання (табл. 2). Ми вважаємо, що чітка класифікація є необхідною передумовою для формування ефективної системи стратегічного управління логістичними ризиками. Запропонована система класифікаційних критеріїв дозволяє не лише структурувати логістичні ризики, а й сформувану основу для їх кількісної оцінки та пріоритизації у системі стратегічного управління, орієнтованого на підтримку інноваційних процесів сільськогосподарського підприємства. Конкретизація цих підходів через типологію логістичних ризиків (табл. 3), характерних для сільськогосподарських підприємств у воєнних

Таблиця 2. Критерії класифікації логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни

Критерії	Групи ризиків	Приклади для с-г підприємств
Джерело виникнення	Зовнішні: воєнні, регуляторні, ринкові, інфраструктурні. Внутрішні: організаційні, технологічні, інформаційні	Обстріл залізничної гілки; зміна митного режиму; дефіцит власного транспорту; моніторинг системи моніторингу
Ланка логістичного ланцюга	Постачання; виробництво; зберігання; транспортування; збут; експорт	Зрив поставки пального; вихід з ладу елеватора; підтримка на кордоні
Часовий горизонт	Короткострокові; середньострокові; довгострокові	Разова підтримка поставок продукції; сезонна зміна маршрутів; втрата порту як стабільного каналу
Характер впливу	Ймовірні; кумулятивні; катастрофічні	Ймовірність затору на переході; поступове перевантаження альтернативного коридору; знищення логістичного хабу

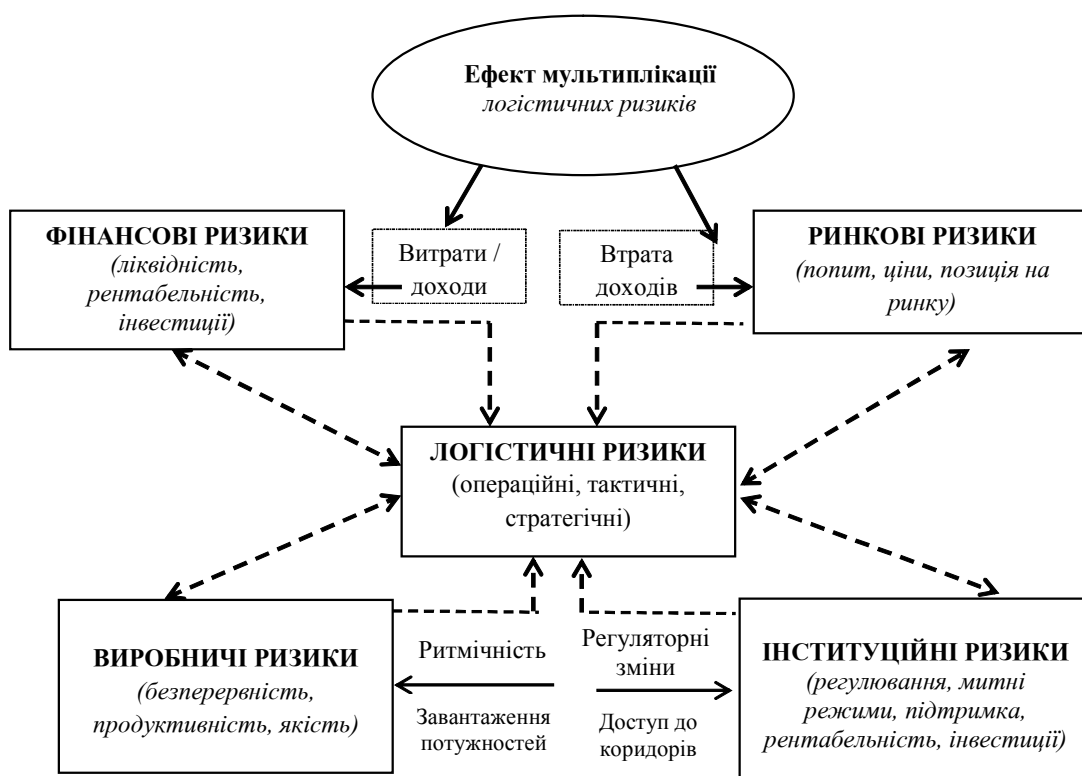
Джерело: узагальнено авторами.

умовах, створює підґрунтя для формування карти ризиків і визначення напрямів інноваційної трансформації логістичних систем.

Таблиця 3. Типологія логістичних ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни

Тип ризику	Ключовий зміст	Наслідки для с-г підприємств	Інноваційні процеси в управлінні логістичними ризиками
Транспортно-інфраструктурні	Руйнування й перевантаження транспортної мережі, дефіцит рухомого складу	Затримки вивезення врожаю, зростання витрат, втрата частини врожаю	Використання цифрових платформ управління логістикою (TMS), систем GPS-моніторингу транспорту, моделювання альтернативних маршрутів на основі Big Data, інтеграція мультимодальних перевезень та застосування прогностичної аналітики для оптимізації логістичних потоків
Складські та елеваторні	Дефіцит та вразливість потужностей зберігання, концентрація запасів	Погіршення якості зерна, ризик втрати у випадку нападу, додаткові витрати на зберігання	Впровадження «розумних» систем управління складом (WMS), використання IoT-датчиків для моніторингу температури й вологості, розвиток мобільних модульних елеваторів та децентралізованих систем зберігання, цифровий контроль запасів у реальному часі
Інформаційно-комунікаційні	Перебої в комунікаціях, несвочасне отримання актуальних даних, кіберзагрози	Неможливість оперативного перепланування, неефективний вибір маршрутів і партнерів	Використання хмарних логістичних платформ, інтегрованих ERP-систем та систем підтримки прийняття рішень, застосування блокчейн-технологій для відстеження ланцюгів постачання, посилення кібербезпеки та цифрових систем комунікації
Контрагентські	Ненадійність перевізників і посередників, санкційні обмеження	Розрив логістичних ланцюгів, судові спори, репутаційні втрати	Використання цифрових маркетплейсів логістичних послуг, систем рейтингування контрагентів, смарт-контрактів на основі блокчейну, диверсифікація партнерських мереж та цифровий моніторинг виконання контрактів
Фінансово-логістичні	Тарифи, курсові коливання, податкові й митні навантаження	Зростання собівартості, зниження рентабельності, втрата ринків збуту	Використання фінансових цифрових інструментів управління ризиками, автоматизація митно-логістичних процедур, аналітичні системи прогнозування витрат та оптимізація логістичних ланцюгів за допомогою цифрових моделей

Джерело: узагальнено авторами на основі [1—5; 8—12].



Примітка: суцільні стрілки відображають прямий вплив логістичних ризиків на інші групи ризиків; пунктирні-зворотні стрілки зумовлені фінансовими, виробничими, ринковими та інституційними обмеженнями.

Рис. 1. Логістичні ризики в інтегральному ризик-профілі сільськогосподарського підприємства в умовах війни

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована типологія дозволяє інтерпретувати логістичні ризики як невід'ємну складову інтегрального ризик-профілю сільськогосподарського підприємства, показуючи їх взаємодію з виробничими, фінансовими та ринковими ризиками (рис. 1). Логістичні ризики тісно пов'язані з виробничими ризиками, порушенням постачань ресурсів або вивезенням продукції з поля. Таким чином вони впливають на ритмічність виробничих процесів, завантаження техніки, використання трудових ресурсів. Вони одночасно перетинаються з фінансовими ризиками через вплив на обсяги реалізації, грошові потоки, потребу в оборотному капіталі та можливість обслуговування боргових зобов'язань. Крім того, логістичні збої можуть трансформуватися в ринкові ризики, пов'язані із внутрішньою частиною ринку, зниженням репутації як надійного постачальника, зміною структури клієнтської бази.

Таким чином, ефект мультиплікації логістичних ризиків полягає в тому, що логістичні збої розглядаються не як ізольовані події, а як пускові механізми каскаду вторинних ризиків в інших підсистемах сільськогосподарського підприємства.

Водночас логістичні ризики можуть розглядатися як важливий елемент інноваційної трансформації системи корпоративного ризик-менеджменту. Така інтеграція передбачає включення логістичних ризиків до карти корпоративних ризиків із застосуванням сучасних аналітичних інструментів та цифрових рішень. У межах інноваційного підходу до управління доцільним є розроблення показників логістичної стійкості — індикаторів часу, витрат, надійності та диверсифікації маршрутів — які можуть бути інтегровані в систему ключових показників ефективності сільськогосподарського підприємства. Крім того, важливим елементом інноваційного управління є визначення ролі та місця логістичних ризиків у процесі стратегічного планування, що сприятиме підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Отже, логістичні ризики доцільно розглядати як системоутворюючий елемент ризик-профілю сільськогосподарського підприємства, який потребує інтеграції в корпоративну систему управління та активного викорис-

Таблиця 4. Інноваційні процеси стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств у воєнних умовах

Етап	Зміст інноваційного процесу	Очікуваний результат	Стратегічні наслідки
1. Стратегічна діагностика	Виявлення критичних вузлів, точок відмови та чутливих до воєнних, інфраструктурних і регуляторних шоків	Карта логістичних ризиків із виділенням критичних ділянок	Ідентифікація вузьких місць для резервування маршрутів та ресурсів, підвищення стійкості постачання
2. Сценарний аналіз	Моделювання блокувань портів, руйнування доріг, зміни митних режимів, геополітичних шоків	Набір сценаріїв з оцінкою впливу на логістичні потоки та ризик-профіль	Адаптація логістики до альтернативних маршрутів, мінімізація перерв у поставках
3. Формування портфеля логістичних опцій	Розробка альтернативних маршрутів, резервних складів, нових каналів збуту	Портфель логістичних стратегій із визначеними умовами активації	Зниження транспортних витрат, диверсифікація ризиків, збереження ринків збуту
4. Моніторинг і реагування	KPI, цифровий моніторинг, протоколи дій при відхиленнях, регулярний перегляд сценаріїв	Система безперервного управління ризиками	Оперативне реагування на загрози, підвищення прогнозованості логістики
5. Цифровізація та аналітика	Використання цифрових платформ і аналітичних систем для моніторингу і прогнозування	Відстеження руху продукції, контроль завантаженості складів, прогнозування логістичних збоїв	Мінімізація затримок, підвищення точності управлінських рішень у кризових умовах
6. Оптимізація маршрутів і запасів	Алгоритмічне планування маршрутів, оптимізація складів і буферних ресурсів	Динамічне перенаправлення потоків, резервування потужностей, управління запасами	Підвищення логістичної стійкості, зменшення втрат продукції, безперервність постачання
7. Інтеграція інноваційних процесів	Синхронізація цифрових, аналітичних та оптимізаційних рішень у єдиній системі управління	Єдина платформа для планування, моніторингу та аналізу логістики	Формування гнучкої та адаптивної логістичної системи, що підтримує інноваційний розвиток і мінімізує воєнні ризики

Джерело: узагальнено авторами на основі [1— 6; 8; 13; 14].

тання інноваційних процесів (табл. 4). Це створює підґрунтя для розробки моделі стратегічного управління логістичними ризиками із застосуванням цифрових платформ, аналітичних інструментів і технологій оптимізації, а також для формування методів оцінки логістичної стійкості — наступного кроку нашого дослідження. Водночас впровадження інноваційних логістичних рішень, зокрема технологій цифрового моніторингу, прогнозової аналітики та автоматизованого планування транспортних потоків, сприятиме підвищенню адаптивності сільськогосподарських підприємств до зовнішніх ризиків. Це також забезпечить формування більш гнучких і стійких логістичних систем, здатних оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стабільність агропродовольчих ланцюгів постачання.

Таким чином, стратегічне управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств у воєнних умовах реалізується через послідовні етапи: діагностику вразливостей, сценарне моделювання, формування портфеля альтернативних маршрутів та впровадження цифрового моніторингу й інноваційних логістичних рішень. Основними принципами є превентивність, адаптивність, диверсифікація та цифровізація, які активізують інноваційні процеси, підвищують гнучкість логістики та інтегрують технології оптимізації маршрутів, управління запасами і аналітики в стратегічні рішення підприємства.

Такий підхід забезпечує прозорість потоків, оперативне ухвалення рішень і узгодження управління логістичними ризиками з інноваційною стратегією, стійкістю та рентабельністю сільськогосподарського підприємства.

Наступним кроком у нашій концепції є конкретизація стратегічних логістичних опцій, доступних сільськогосподарським підприємствам у воєнних умовах. Ми вважаємо, що ключовим напрямком є диверсифікація експортних каналів — з'єднання морських, річкових, залізничних та автомобільних коридорів з урахуванням їх пропускної здатності, ризиковості та вартості. Важливе значення має використання професійних логістичних операторів (3PL/4PL), логістичних кластерів і хабів, що зменшує індивідуальну вразливість окремого підприємства через спільне використання інфраструктури й ролі експертизи.

Окремої уваги, на наш погляд, вимагає поєднання концепції "постачання точно вчасно" та "постачання на випадок непередбачуваних особливостей" у формуванні буферних запасів. Якщо до війни пріоритетним було мінімізувати запаси для зниження витрат, то нині буферні запаси набувають характеру страхової інвестиції в логістичну стійкість. Оптимальний їх обсяг має визначатися з вартістю ризику збоїв, а не тільки вартістю накопичення. При цьому інтеграція цифрових рішень (система управління ресурсами підприємства, складами та транспортними операціями, ана-

літичні платформи підтримки рішень) забезпечує необхідний рівень прозорості, передбачуваності та швидкості для реалізації таких опцій. В контексті інноваційних підходів ми вважаємо принципово важливим чіткий розподіл відповідальності між різними рівнями управління. Зокрема, власники та наглядові органи формують ставлення до ризику й визначають загальні стратегічні орієнтири інноваційного розвитку; топ-менеджмент забезпечує інтеграцію сучасних інструментів управління логістичними ризиками та цифрових рішень в корпоративну стратегію; логістичні менеджери та профільні підрозділи відповідають за впровадження конкретних інноваційних управлінських рішень і моніторинг їхньої ефективності. Розробка внутрішніх регламентів, стандартних операційних процедур та матриці відповідальності дозволяє трансформувати модель із декларативної на дієву. Важливою складовою механізму є взаємодія із зовнішніми учасниками: державними органами, банками, донорами, логістичними операторами, експортними платформами. Ми вважаємо, що в умовах війни стратегічне управління логістичними ризиками виходить за межі окремого сільськогосподарського підприємства і перетворюється на мережеву практику, де успіх залежить від якості координації між учасниками ланцюга постачання та доступу до інституційних інструментів підтримки (гарантій, страхування, програм відновлення інфраструктури).

У межах запропонованої концептуальної моделі стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств важливо використовувати індикативно-індексний підхід до оцінювання логістичної стійкості. Його сутність полягає у формуванні системи індикаторів, які відображають ключові параметри функціонування логістичної системи, зокрема: часові (тривалість циклів доставки і збуту); витратні (питома логістична собівартість, рівень непродуктивних витрат); сервісні (надійність і періодичність поставок); структурні (ступінь диверсифікації маршрутів і контрагентів); інституційні (чутливість до регуляторних змін). На основі нормування та вагового агрегування цих показників формується інтегральний індекс логістичної стійкості (формула), значення якого може бути використано в процесі стратегічного планування для порівняння альтернативних логістичних стратегій, визначення альтернативних напрямів інвестицій у логістичну інфраструктуру та моніторингу ефективності

заходів з управління логістичними ризиками в динаміці.

$$ILS = \sum_{s=1}^n \omega_i \times z_i$$

де: ILS — інтегральний індекс логістичної стійкості;

z_i — нормоване значення i -го індикатора;

ω_i — ваговий коефіцієнт значущості індикатора;

n — кількість індикаторів;

$$\sum \omega_i = 1.$$

Такий підхід, на нашу думку, забезпечує узгодження аналітики логістичних ризиків з практичним прийняттям стратегічних управлінських рішень на рівні сільськогосподарського підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в умовах воєнних викликів логістичні ризики набувають системоутворюючого характеру в структурі інтегрального ризик-профілю сільськогосподарського підприємства, оскільки саме через них проявляються та посилюються виробничі, фінансові, ринкові й інституційні ризики. Уточнення сутності логістичних ризиків з урахуванням воєнних детермінант та запропонована їх класифікація за джерелами виникнення, ланками логістичного ланцюга, часовим горизонтом і характером впливу дали змогу систематизувати ризикове середовище сільськогосподарського підприємства та сформувати підґрунтя для побудови карти логістичних ризиків. Водночас такий підхід сприяє активізації інноваційних процесів у логістичному управлінні шляхом впровадження сучасних логістичних технологій, цифрових платформ і аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень.

Розроблена концептуальна модель стратегічного управління логістичними ризиками, що ґрунтується на етапах діагностики вразливості логістичної системи, сценарного аналізу, формування портфеля логістичних альтернатив та організації цифрового моніторингу ключових показників, забезпечує перехід від реактивного до превентивного й адаптивного управління. Реалізація цієї моделі створює умови для впровадження інноваційних підходів до управління запасами, оптимізації транспортних маршрутів, розвитку партнерсь-

ких логістичних мереж і модернізації ресурсної інфраструктури сільськогосподарського підприємств.

У межах запропонованої моделі стратегічного управління логістичними ризиками сільськогосподарських підприємств обґрунтовано доцільність застосування індикативно-індексного підходу до оцінювання логістичної стійкості, який базується на системі часових, витратних, сервісних та структурно-інституційних показників з подальшою їх інтеграцією в узагальнюючий індекс, орієнтований на підтримку стратегічного планування. Використання інноваційних інструментів управління логістичними ризиками дозволяє зменшити вразливість сільськогосподарських підприємств до воєнних шоків, оптимізувати логістичні витрати та підвищити надійність і передбачуваність ланцюгів постачання. На мезо- та макрорівні це сприятиме зміцненню стійкості регіональних агропродовольчих систем, підтримці експортного потенціалу аграрного сектору, забезпеченню продовольчої безпеки та формуванню позитивних соціально-економічних ефектів для розвитку сільських територій.

Література:

1. Богданюк І. В., Мандич С. М. Стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції. Регіональна економіка. 2024. № 3. С. 149—156.

2. Бучнів М. М., Івченко Є. А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 1. С. 64—69.

3. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3. С. 296—300.

4. Завербний А., Двудіт З., Вуйєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>.

5. Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Миленький В. М. Ефективність управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах економічної невизначеності та ризиків. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2025. № 62. С. 83—88.

6. Кузяк В., Балик У., Грещак М. Оптимізація логістичного забезпечення аграрної про-

дукції в умовах війни. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економічні науки. 2023. № 30. С. 157—162.

7. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

8. Ліндюк А. О., Прудивус І. Я. Система управління ризиками як чинник стійкості економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119>.

9. Мартинюк М. П. Шляхи подолання логістичної кризи в аграрній сфері. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10. № 2. С. 378—385.

10. Подольчак Н. Ю., Стеців І. С. Удосконалення системи управління ризиками митного контролю суб'єктів АПК як напрям підвищення ефективності державного управління продовольчою безпекою. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 113—122.

11. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. Аграрна економіка. 2023. № 16, Т. 1—2. С. 41—50.

12. Стеців І. С. Напрями активізації економічного механізму державного управління для подолання продовольчої кризи у воєнний та повоєнний період. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 142—148.

13. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 3, Т. 1. С. 293—297.

14. Харун О., Грицина А. Управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 6. С. 733—739.

15. Яценко О. М., Яценко О. О. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни. Економіка та управління. 2024. Вип. 5. С. 153—158.

References:

1. Bohdaniuk, I.V. and Mandych, S.M. (2024), "Strategic management of enterprise security under conditions of global competition", *Regional Economy*, vol. 3, pp. 149—156.

2. Buchniiev, M.M. and Ivchenko, Ye.A. (2024), "Strategic management and investment-logistics strategy in the conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities", *Bulletin of Volo-*

dymyr Dahl East Ukrainian National University, vol. 1, pp. 64—69.

3. Vakulenko, V., Liu, Y. and Liu, S. (2025), "Risk management system of logistics systems under martial law in Ukraine", Sustainable Economic Development, vol. 3, pp. 296—300.

4. Zaverbnyi, A., Dvulit, Z. and Vuiek, Kh. (2022), "Features of the formation of logistics chains during the war and in the post-war period", Economy and Society, [Online], vol. 43, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (Accessed 23 February 2026).

5. Kovalenko, N.V., Kucheruk, H.Yu. and Mylenkyi, V.M. (2025), "Efficiency of logistics management of foreign economic activity of agricultural enterprises under conditions of economic uncertainty and risks", Scientific Bulletin of the International Humanities University, vol. 62, pp. 83—88.

6. Kuziak, V., Balyk, U. and Hreshchak, M. (2023), "Optimization of logistics support for agricultural products under wartime conditions", Bulletin of Lviv National Environmental University. Series: Economic Sciences, vol. 30, pp. 157—162.

7. Kuziak, V. (2023), "Management of logistics processes in Ukraine: problems and ways of solving them under martial law", Economy and Society, [Online], vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

8. Lyndiuk, A.O. and Prudyvus, I.Ya. (2025), "Risk management system as a factor of resilience of the economic potential of agricultural enterprises", Economy and Society, [Online], vol. 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119>.

9. Martyniuk, M.P. (2025), "Ways to overcome the logistics crisis in the agricultural sector", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 10, no. 2, pp. 378—385.

10. Podolchak, N.Yu. and Stetsiv, I.S. (2023), "Improvement of the risk management system of customs control of agro-industrial complex entities as a direction for increasing the efficiency of public administration of food security", Investments: Practice and Experience, vol. 7, pp. 113—122.

11. Raiter, N. and Matskiv, H. (2023), Risks of agricultural entrepreneurship in wartime", Agrarian Economy, vol. 16, no. 1—2, pp. 41—50.

12. Stetsiv, I.S. (2023), "Directions for activating the economic mechanism of public administration to overcome the food crisis in wartime and post-war periods", Investments: Practice and Experience, vol. 12, pp. 142—148.

13. Ulianchenko, N. (2025), "Enterprise management strategy under martial law", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 3, no. 1, pp. 293—297.

14. Kharun, O. and Hrytsyna, L. (2024), "Management of logistics risks at domestic enterprises under wartime conditions", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 6, pp. 733—739.

15. Yatsenko, O.M. and Yatsenko, O.O. (2024), "Multilevel approach to agribusiness risk management in wartime", Economics and Management, vol. 5, pp. 153—158.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Профцензовано / Revised: 25.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292