

## Агробізнес в умовах війни: нові реалії операційного управління

*Сергій Гальченко*

*аспірант кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: HalchenkoSS@krok.edu.ua*

*Ганна Пазєєва*

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

**Актуальність теми.** Війна в Україні стала потужним дестабілізуючим чинником для аграрного сектору — однієї з ключових галузей національної економіки. Зміни в умовах безпеки, логістиці, фінансах та глобальних ринках кардинально вплинули на операційну діяльність аграрних підприємств, особливо на виробничі процеси, управління ресурсами та збутову політику. Вивчення цих змін є необхідним для забезпечення адаптивного та сталого функціонування аграрного бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Метою дослідження** є: проаналізувати вплив воєнних дій на операційну діяльність аграрних підприємств України, виявити ключові виклики та трансформації в управлінні виробничими процесами, логістикою, фінансами та збутом продукції, а також визначити напрями адаптації галузі до кризових умов.

**Об'єктом дослідження:** операційна діяльність аграрних підприємств в умовах зовнішніх викликів.

**Предмет дослідження:** економічні та управлінські механізми функціонування аграрних підприємств в умовах війни, з урахуванням впливу на виробничі процеси, логістику, фінансові потоки та збутові стратегії.

**Завдання дослідження:**

- дослідити особливості функціонування аграрного сектору в Україні в умовах війни;
- проаналізувати основні зміни в операційній діяльності аграрних підприємств, зокрема в аспектах виробництва, логістики, фінансів і персоналу;
- визначити вплив воєнних дій на стратегії збуту сільськогосподарської продукції;
- виявити адаптивні практики, які використовуються агропідприємствами для збереження операційної ефективності;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю в умовах високої невизначеності та післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу:** Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на функціонування аграрного сектору, зумовивши трансформацію виробничих процесів, логістики, фінансів та стратегій збуту. Основні прояви цього впливу можна згрупувати за кількома напрями.

Насамперед, зафіксовано значне порушення виробничого циклу аграрних

підприємств. За даними аналітичних звітів, близько 30% сільськогосподарських угідь були або зруйновані, або залишилися на тимчасово окупованих територіях, що унеможливило посівну кампанію у повному обсязі [1]. Збільшилася залежність підприємств від зовнішньої підтримки, зросла нестача кадрів, пального, мінеральних добрив, техніки.

Логістичні обмеження стали ще одним серйозним викликом. Руїнування транспортної інфраструктури, обмеження експорту через закриття морських портів, особливо Чорноморського регіону, спричинили подорожчання та ускладнення поставок як на внутрішній, так і на зовнішній ринки [2]. У зв'язку з цим аграрії були змушені перебудовувати логістичні ланцюги та орієнтуватися на залізничні та автомобільні перевезення до портів країн ЄС.

У фінансовому аспекті відбулося зниження ліквідності аграрних підприємств. Частина активів була знищена або залишилася на непідконтрольних територіях, зросли витрати на зберігання, транспортування та охорону майна. Водночас зменшився доступ до кредитних ресурсів. За даними НААН України, обсяг залучених інвестицій у сільське господарство у 2022 році скоротився майже вдвічі порівняно з 2021 роком [3].

В умовах кризи значного поширення набула цифровізація операційної діяльності. Підприємства почали активно впроваджувати агротехнології: GPS-моніторинг, супутникове картографування, використання дронів для оцінки стану посівів. Це дозволило частково компенсувати дефіцит людських ресурсів і підвищити точність управлінських рішень [4].

Особливої уваги заслуговує вплив війни на стратегії збуту агропродукції. Традиційні канали експорту були порушені, тому підприємства переорієнтувалися на нові ринки, зокрема країни Балтії, Балкани, Румунію, Польщу. Крім того, активізувалася діяльність онлайн-торгівлі, електронних аукціонів, аграрних маркетплейсів. Для малих і середніх господарств актуальним стало створення кооперативів задля спільного просування продукції та доступу до іноземних ринків [5].

Також війна змусила підприємства формувати гнучкі управлінські моделі — з акцентом на адаптивне планування, стратегії диверсифікації виробництва та розвитку локальних ланцюгів вартості.

Практичне значення дослідження дозволяє сформулювати рекомендації щодо антикризового управління операційною діяльністю аграрних підприємств, оптимізації ланцюгів постачання та реалізації продукції у воєнних і післявоєнних умовах.

### **Висновки:**

Війна в Україні суттєво порушила операційну діяльність аграрних підприємств, вплинувши на виробництво, логістику, фінанси та збут. Через втрату доступу до ресурсів, руїнування інфраструктури та обмеження експорту підприємства зазнали значних труднощів. У відповідь агросектор активно впроваджує цифрові технології, адаптує управлінські моделі та переорієнтовує збут на нові ринки. Сформувалася потреба у гнучкому управлінні та антикризових

стратегіях, що забезпечують стабільність та відновлення галузі.

**Ключові слова:** війна, аграрні підприємства, операційна діяльність, логістика, збут, цифровізація, експорт, стратегії адаптації.

### Список використаних джерел

1. Соломаха В.І. Вплив воєнного стану на аграрний сектор економіки України // *Економіка та суспільство*. 2023. №50. С. 62–67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2211> (дата звернення: 14.04.2025).
2. Жежера Р.М. Воєнні ризики для логістики аграрного бізнесу в Україні // *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 132–137. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/25.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/25.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
3. НААН. Аналітична доповідь про стан агропромислового комплексу України у 2022 році / *Національна академія аграрних наук України*. – Київ, 2023. – 85 с. URL: [https://naas.gov.ua/news/all/analytical\\_report](https://naas.gov.ua/news/all/analytical_report) (дата звернення: 14.04.2025).
4. Лі М.С. Цифрові інструменти в аграрному менеджменті: виклики воєнного часу // *Аграрна економіка*. 2023. Т. 15. № 3. С. 112–118. URL: [https://agecon.org.ua/journal/2023/15\\_3/112.pdf](https://agecon.org.ua/journal/2023/15_3/112.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
5. Процишин В.В. Трансформація каналів збуту агропродукції в умовах воєнного часу // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3 (82). С. 77–83. URL: <https://economic-journal.com/index.php/visnyk/article/view/1343> (дата звернення: 14.04.2025).