УДК 658.7:339.37:355.02

Нісфоян С. С., к.е.н., доцент;
Митрошина В. О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький

АДАПТАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

В умовах воєнного часу функціонування торговельних підприємств супроводжується значними трансформаціями зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність адаптації логістичних ланцюгів постачання. Повномасштабна війна в Україні спричинила руйнування мостів, залізничних вузлів, складських комплексів та автомобільних доріг, а також закриття морських портів на значну частину 2022 року фактично паралізували звичні маршрути товаропросування. За оцінками Торгово-промислової палати України, понад 30% торговельних підприємств зазнали прямих збитків унаслідок пошкодження або знищення власної логістичної інфраструктури, ще близько 55% зіткнулися зі значним зростанням логістичних витрат та порушенням ритмічності постачань. В умовах, коли безперебійне постачання товарів набуває ознак питання національної продовольчої та споживчої безпеки, здатність торговельних підприємств адаптувати власні ланцюги постачання до нових реалій стає визначальним чинником їхнього виживання та подальшого розвитку. Це обумовлює високу актуальність наукового дослідження управлінських підходів до адаптації логістичних систем торгівлі в умовах воєнного часу.

Проблематика управління ланцюгами постачання в умовах криз та форс-мажорних обставин знаходиться у центрі уваги сучасної наукової спільноти. Крикавський Є. В. та Похильченко О. А. [1] дослідили теоретичні та прикладні аспекти формування стійких ланцюгів постачання в умовах турбулентного середовища та запропонували концепцію «резильєнтної логістики», орієнтованої на швидке відновлення після зовнішніх шоків. Пономаренко В. С. та Таньков К. М. [2] розробили методологічний інструментарій логістичного менеджменту торговельних підприємств, що включає механізми діагностики вразливостей ланцюгів постачання та вибору адаптаційних стратегій. Зарубіжний досвід управління ланцюгами постачання в екстремальних умовах узагальнено у праці Ковача Р. та Спенса Л. [3], які на основі аналізу кейсів різних країн систематизували управлінські практики забезпечення безперервності постачань під час збройних конфліктів та природних катастроф. Разом з тим, специфіка адаптації логістичних ланцюгів саме торговельних підприємств в умовах повномасштабної війни на території України залишається недостатньо дослідженою і потребує окремого вивчення [4].

Метою дослідження є ідентифікація ключових викликів для логістичних ланцюгів постачання торговельних підприємств в умовах воєнного часу та

систематизація ефективних управлінських рішень щодо їх адаптації на основі узагальнення теоретичних підходів та аналізу практики вітчизняних торговельних мереж і підприємств.

За результатами дослідження встановлено, що логістичні ланцюги постачання торговельних підприємств стикнулися у воєнний час із чотирма групами системних викликів. Перша група – інфраструктурні виклики: руйнування або пошкодження складських об'єктів, розподільчих центрів та транспортних комунікацій; закриття чи обмеження роботи окремих регіональних хабів; неможливість використання традиційних маршрутів доставки через наявність зон бойових дій або загрозу авіаційних ударів. Друга група – операційні виклики: хронічний дефіцит водіїв-далекобійників внаслідок мобілізації та виїзду за кордон; різке зростання вартості палива та страхових тарифів для вантажоперевізників (у середньому на 40-65% порівняно з довоєнним рівнем); перебої в роботі митних переходів та ускладнення митного оформлення імпортних товарів [1]. Третя група – управлінські виклики: необхідність переходу від оптимізаційних моделей «точно в строк» (just-in-time) до буферних моделей із підвищеними резервними запасами; зростання інформаційної невизначеності щодо надійності постачальників та стану транспортної мережі. Четверта група – фінансові виклики: необхідність збільшення оборотного капіталу для формування страхових запасів за умов одночасного зростання логістичних витрат і скорочення купівельної спроможності споживачів [2].

Аналіз практики адаптації логістичних ланцюгів провідних вітчизняних торговельних підприємств, зокрема роздрібних мереж «АТБ», «Сільпо», «Новус», дозволив систематизувати ефективні управлінські рішення за такими напрямами. Перший напрям – диверсифікація постачальників та маршрутів: збільшення кількості альтернативних постачальників за кожною ключовою товарною позицією, формування пулу перевізників різних форматів (від великотоннажних фур до мікровантажівок для доставки «останньої милі» в умовах обмеженого доступу до окремих локацій), освоєння нових логістичних коридорів через захід країни та польський кордон для забезпечення імпортних постачань [3]. Другий напрям – реконфігурація мережі розподільчих центрів: перенесення або дублювання потужностей розподільчих центрів у безпечніші регіони, децентралізація складських потужностей з переходом від моделі одного великого регіонального хабу до мережі менших розподільчих точок, що знижує вразливість до точкових ударів по інфраструктурі.

Третій напрям управлінських рішень – цифровізація управління ланцюгами постачання: впровадження систем управління транспортом (TMS) та складом (WMS) з функціоналом відстеження вантажів у режимі реального часу, інтеграція з картографічними сервісами для динамічного перепланування маршрутів в умовах бойової обстановки, застосування предиктивної аналітики для прогнозування ризиків зриву постачань. Четвертий напрям – формування стратегічних запасів та буферних стоків: перегляд нормативів товарних запасів з 7-14 до 21-30 днів для критично важливих товарних категорій, укладення форвардних угод із постачальниками на фіксацію ціни та гарантованих обсягів

поставок [4]. Практичні результати реалізації зазначених управлінських рішень засвідчують їх ефективність: торговельні мережі, що впровадили комплексні адаптаційні заходи вже у першому кварталі 2022 року, відновили рівень наповненості полиць до 85-92% від довоєнного показника вже до червня того ж року, тоді як підприємства без системної адаптаційної стратегії демонстрували наповненість на рівні 60-70% ще наприкінці 2022 року [2].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати такі висновки та пропозиції. По-перше, ефективна адаптація логістичних ланцюгів постачання торговельних підприємств в умовах воєнного часу потребує системного підходу, що охоплює одночасну реконфігурацію фізичної інфраструктури, диверсифікацію постачальників і перевізників, цифровізацію управління та перегляд нормативів запасів. По-друге, досвід українських торговельних мереж підтверджує, що проактивна адаптація логістичних систем, здійснена у перші місяці після початку повномасштабного вторгнення, забезпечила суттєво кращі операційні результати порівняно з реактивним реагуванням на кризові ситуації. По-третє, на рівні державної політики доцільним є формування резервного реєстру альтернативних логістичних маршрутів та вантажних перевізників для торговельного сектору, а також запровадження механізмів державного страхування логістичних ризиків для підприємств, що здійснюють постачання до зон підвищеної небезпеки. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка галузевої моделі оцінювання резильєнтності логістичних ланцюгів торговельних підприємств та визначення оптимального балансу між ефективністю і стійкістю логістичних систем в умовах хронічної воєнної нестабільності [3].

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фарат О. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 844 с.

2. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Колодізєва Т. О. Логістичний менеджмент : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 374 с.

3. Kovács G., Spens K. Humanitarian Logistics and Supply Chain Management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol. 10. № 3. P. 213–232.

4. Олексієнко В. О., Ткаченко А. М. Трансформація логістичних ланцюгів постачання торговельних підприємств України в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 55–62.