

**Nataliia Hurzhii**  
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Professor at the Department of Entrepreneurship, Enterprise Management and Logistics  
Zaporizhzhia National University*

**Гуржій Н.М.**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики  
Запорізького національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-452-8-15>

## **THE PROBLEM OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

### **ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Логістика підприємницької діяльності та управління ланцюгами постачання (УЛП) є надзвичайно актуальними в сучасному бізнес-середовищі. Глобалізація, швидкий технологічний розвиток і зростаюча конкуренція ставлять перед підприємствами складні завдання в оптимізації логістичних процесів та забезпеченні ефективного УЛП. Ефективна логістика та УЛП є ключовими факторами для забезпечення якості, вчасності поставок, задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вирішення проблем, пов'язаних з логістикою та УЛП, стає невідкладним для забезпечення успіху в сучасному бізнесі.

Логістика підприємницької діяльності та УЛП – це сукупність процесів, які забезпечують рух товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів з максимальною ефективністю та ефективністю використання ресурсів.

Ці процеси включають в себе планування, організацію, координацію, контроль та управління рухом товарів і послуг, а також забезпечення якісного і своєчасного їх доставки. УЛП є частиною логістики підприємницької діяльності і включає в себе планування та координацію всіх етапів процесу постачання товарів і послуг, від постачальника до кінцевого споживача [1].

УЛП є критично важливим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства, незалежно від галузі. УЛП в сучасному світі є складним завданням, яке стикається з різноманітними проблемами, серед яких складність глобальної мережі, постійні зміни попиту, недостатня координація між учасниками УЛП, технологічні виклики, а також інші ризики. Це особливо актуально в умовах сучасності, коли світ стикається зі складними викликами, такими як військові, економічні конфлікти. Україна, знаходячись у стані війни, зазнає серйозних труднощів в УЛП. Розглянемо деякі з основних проблем в Україні в умовах воєнного стану:

1. Недостатня безпека. Один з основних викликів, з якими стикаються ланцюги постачання в умовах війни, – це забезпечення безпеки персоналу, товарів і транспорту. Загроза обстрілів, бойових дій у певних регіонах України призводить до погіршення безпеки та збільшення ризику під час переміщення товарів і постачання послуг.

2. Закриті кордони і обмежена логістика. Українські компанії стикаються з обмеженнями у пересуванні товарів через закриті кордони та наявність більш детальної та складної перевірки на митних контрольних пунктах, що впливають на швидкість доставки. Окупація великої кількості українських територій також

обмежує логістику. Варто зазначити, що основним персоналом здебільшого є чоловіки, що також ускладнює їх пересування через державний кордон України. Обмежена логістика ускладнює здійснення поставок і призводить до затримок, що можуть мати чнегативний вплив на діяльність підприємств.

3. Руйнування інфраструктури. Війна призводить до руйнування інфраструктури, включаючи дороги, мости, залізниці та інші об'єкти, необхідні для безперебійної роботи ланцюгів постачання. Це ускладнює переміщення товарів і послуг та збільшує витрати на відновлення та ремонт.

4. Зміни в попиті та плануванні. Військові дії суттєво впливають на зміни в попиті та плануванні споживчого ринку. Нестабільна ситуація та економічні труднощі можуть призвести до зменшення попиту на певні товари та послуги. Компаніям доводиться швидко адаптуватися до цих змін, переглядати стратегії постачання та реагувати на нові умови ринку.

5. Збільшення вартості поставок. Загальне погіршення економічної ситуації та обмежені ресурси можуть призвести до збільшення вартості поставок. Це може бути пов'язано зі зростанням вартості транспорту, збільшення вартості палива, підвищенням ризиків безпеки та затрат на відновлення інфраструктури.

Для подолання цих проблем УЛП в умовах війни, компаніям необхідно прийняти низку стратегічних заходів. Можливі рішення можуть включати:

- розвиток альтернативних маршрутів поставок та використання різних видів транспорту;
- співпраця з відповідними органами забезпечення безпеки для отримання актуальної інформації та оцінки ризиків;
- розробка та впровадження планів неперервності бізнесу, які передбачають забезпечення безпеки персоналу та захист майна в умовах війни;
- залучення до співпраці нових постачальників та перегляд контрактних умов;
- аналіз ринку та прогнозування попиту для швидкої реакції на зміни та адаптації планів поставок;
- застосування інноваційних технологій в логістиці, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та інноваційних рішень, таких як автоматизовані системи управління запасами, моніторинг та аналітика даних, що допомагають забезпечити ефективне УЛП, підвищити рівень задоволеності споживачів та вдосконалити прогнозування попиту [2, с. 51].

Склад цифрових технологій обумовлює сфера бізнесу фокусної компанії ланцюга постачання. Кожен ланцюг постачання потребує своєї цифровізації з урахуванням галузевої приналежності, поточного рівня цифровізації, довжини ланцюга постачання та інших факторів, які впливають на складність та вартість необхідного цифрового рішення [3].

Окрім цього УЛП вимагає тісної співпраці між різними сторонами ланцюга постачання, включаючи постачальників, транспортні компанії, склади, дистриб'юторів та роздрібних продавців. Для досягнення успіху в управлінні ланцюгами постачання, необхідно мати якісний аналіз потреб споживачів, здатність вчасно реагувати на зміни попиту, планувати запаси, відстежувати рух товарів та ефективно взаємодіяти з усіма сторонами ланцюга постачання.

Гарантування стійкості та стабільності всіх етапів процесу управління ланцюгами постачання є найбільш значущим його елементом. Досягти цього можливо за умови розробки ефективних стратегій управління ризиками, які включають в себе планування інвентаризації, управління попитом та пропозицією, розробку мережі постачання, аналіз витрат та прибутків, управління якістю та безпекою продуктів [4].

УЛП також пов'язане з ефективним використанням ресурсів, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси. Забезпечення оптимального використання ресурсів

може бути досягнуто шляхом розробки ефективної стратегії управління запасами, зменшення часу доставки, оптимізації маршрутів доставки та використання технологій для зменшення витрат.

УЛП також включає в себе взаємодію з іншими відділами підприємства, такими як відділ маркетингу, фінансів та виробництва. Така взаємодія допомагає забезпечити ефективний рух товарів та послуг по ланцюгу постачання, відповідати на потреби споживачів та досягати стратегічних цілей підприємства.

Перш за все, необхідно визначити оптимальний склад та кількість товарів, які будуть складовими ланцюга постачання. Для цього необхідно аналізувати попит на товари, прогнозувати його розвиток та забезпечувати належний рівень запасів товарів на складі [5].

Далі, слід визначити найефективніші шляхи транспортування товарів від постачальника до кінцевого споживача. Це може бути здійснене за допомогою власних автомобілів або залученням зовнішніх перевізників. Важливо також враховувати регулярність доставки, щоб забезпечити своєчасне та надійне отримання товарів.

Також необхідно забезпечити високий рівень якості управління складом товарів, включаючи зберігання, збирання та доставку. Слід ретельно контролювати терміни придатності товарів та їх якість, щоб уникнути повернень та недовільних клієнтів. Крім того, важливо регулярно оцінювати ефективність ланцюга постачання та розвивати його у напрямку покращення ефективності та продуктивності. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти та технології, наприклад, автоматизацію процесів, моніторинг та аналіз даних.

Отже, логістика підприємницької діяльності та УЛП відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної доставки товарів та послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Для досягнення успіху у цій галузі бізнесу необхідно ретельно планувати, виконувати та контролювати всі етапи логістичної діяльності. Разом з цим, управління ланцюгами поставок в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну є складним викликом, але при правильному, стратегічному плануванні та застосуванні новітніх технологій, компанії можуть знайти шляхи подолання проблем та забезпечення ефективності та стійкості своїх ланцюгів постачання навіть у складних та непередбачуваних умовах війни.

Логістичні організації мають бути максимально адаптованими до змін та швидко реагувати на нові виклики, що виникають у глобальному бізнес-середовищі. Розуміння та вирішення сучасних проблем допоможе підвищити ефективність та конкурентоспроможність ланцюгів постачання в умовах сучасної ринкової економіки.

### Література:

1. Міхеєв А.В. Логістика та управління ланцюгами постачання: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018.
2. Скіцько В.І. Цифрові технології сучасної логістики та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2, № 3. С. 48-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2018\\_2\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2018_2_3_6)
3. Лісіца В.В., Михайленко О.М., Ротенберг О.В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск № 81. С.99-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-17>
4. Бездітко, О., Кравчук, І., Лавриненко, С. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*, 2024. Випуск №2 (49). С. 252-257. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-40>
5. Колешня, Я.О., Букань, Л.В.. Ланцюги поставок підприємств: проблеми, перспективи та виклики у 2024 році. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. С. 180-181.