

Р. С. Сущенко,
аспірант кафедри торговельного підприємництва та логістики,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6642-4744>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.257

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНИМИ ПРОДОВОЛЬЧИМИ МЕРЕЖАМИ

R. Sushchenko,
Postgraduate Student at the Department of Trade Entrepreneurship and Logistics, State University of Trade and Economics

FORMULATING A STRATEGY FOR MANAGING THE RESILIENCE OF SUPPLY CHAINS BY RETAIL FOOD CHAINS

У статті досліджено стратегічні підходи до управління стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж в умовах воєнного стану в Україні. Автор обґрунтовує, що традиційні моделі логістики не забезпечують достатнього рівня витривалості в умовах високої турбулентності, зумовленої інфраструктурними руйнуваннями, порушенням логістичних маршрутів і змінами споживчої поведінки. Особливу увагу приділено визначенню ключових факторів стійкості, аналізу їх впливу на безперервність та економічну ефективність постачань, а також розробці стратегії забезпечення автономності та гнучкості торговельних мереж. Вперше здійснено класифікацію українських торговельних мереж за рівнем стійкості із застосуванням SWOT-аналізу та розрахунком індексу конкурентної позиції (ІКП). Запропоновано диференційовані стратегії: проактивні (АТБ, Сільпо), компенсаційні (Varus) та антикризові (Novus, Фора, Еко-Маркет тощо), що враховують рівень цифровізації, логістичну гнучкість, імпортозалежність та адаптивний потенціал. У статті також запропоновано стратегії стійкості для роздрібних продовольчих мереж, що включають діагностику, формування цілей, сценарне моделювання та моніторинг ефективності. Результати дослідження мають практичну значущість та можуть бути використані для підвищення стійкості ритейлу в умовах кризових ситуацій.

The article is devoted to the formation of scientifically grounded strategies for managing the resilience of supply chains in food retail networks in the context of martial law and prolonged uncertainty in Ukraine. The relevance of the study is driven by the disruption of logistics routes, destruction of infrastructure, and significant shifts in consumer behavior that collectively challenge the sustainability of retail food supply systems. Retail chains act as critically important elements of the national food security infrastructure and must transition toward long-term strategic resilience management, integrating proactive risk mitigation, digital transformation, and operational continuity mechanisms.

The article outlines the key factors influencing the resilience of supply chains, including logistics flexibility, supply diversification, infrastructure adaptability, and emergency response capabilities. A SWOT analysis was conducted for ten leading food retail chains in Ukraine (e.g., ATB, Silpo, Varus, Fora, Novus), which enabled the calculation of a Competitive Position Index (CPI) for each network. The results showed a significant differentiation in resilience levels: ATB and Silpo demonstrate high resilience ($CPI > 1.2$), Varus maintains medium resilience, while smaller chains exhibit weak performance due to limited infrastructure and digital maturity.

Based on these findings, the author proposes a typology of resilience strategies: proactive (ATB, Silpo), compensatory (Varus), and crisis-oriented (Fora, Novus, EKO-market, KOLO). Each group is offered tailored strategic recommendations, including the development of private label manufacturing, investments in autonomous energy sources, regional logistics hubs, and alliances with local suppliers. The study introduces a phased model of resilience strategy design — diagnostics, goal — setting, scenario modeling, implementation, and monitoring supported by key performance indicators. The proposed approach is positioned as a unified framework for enhancing supply chain resilience, ensuring food availability even under conditions of war and systemic disruption.

Ключові слова: стійкість ланцюгів постачання, роздрібні продовольчі мережі, воєнний стан, продовольча безпека, SWOT-аналіз, проактивні стратегії, компенсаційні стратегії.

Key words: supply chain resilience, food retail chains, martial law, food security, SWOT analysis, proactive strategies, compensation strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сьогодення посилення геополітичної напруги, економічної нестабільності та зростання ризиків постає необхідність у забезпеченні стійкості ланцюгів постачання харчових продуктів, що безпосередньо впливає на продовольчу безпеку країни та стабільність функціонування роздрібної торгівлі. Оголошення воєнного стану в Україні, руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів та зміни споживчої поведінки населення актуалізували потребу у переосмисленні стратегічних підходів до управління ланцюгами постачання.

Роздрібні продовольчі торговельні мережі виступають критично важливими елементами національної інфраструктури продовольчої безпеки. Тому торговельні мережі повинні не лише адаптувати свої операційні процеси до нових умов, а й переходити до стратегічного управління стійкістю, орієнтованого на довгострокову витривалість, цифрову трансформацію та проактивне управління ризиками. Більшість наукових підходів зосереджуються або на окремих функціональних елементах логістичної діяльності, або на посткризовому відновленні, що створює прогалину у розробці цілісної стратегії стійкості для підприємств роздрібної торгівлі в умовах невизначеності.

Незважаючи на існування низки методів оцінки ризиків у логістичних системах, відсутня уніфікована стратегічна модель управління стійкістю, яка б враховувала специфіку українського ринку, цифрову зрілість торговельних мереж, ступінь ризику та адаптивний потенціал до надзвичайних ситуацій. Також обмеженням залишається застосування цифрових індикаторів у стратегічному плануванні стійкості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах глобалізаційних процесів у світі, де економічні, соціальні та екологічні виклики стають дедалі складнішими, формування стратегій управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих товарів набуває критичного значення. Проблематика забезпечення стійкості ланцюгів постачання активно досліджується у світовій та українській науковій спільноті. Ця тема є актуальною не тільки з теоретичної точки зору, а й ключовим чинником забезпечення продовольчої безпеки, економічної стабільності та сталого розвитку суспільства.

Мартін Крістофер у своєму дослідженні визначав, що бізнес-середовище стало набагато більш нестабільним і, отже, менш передбачуваним, тому це вимагає від ланцюгів постачання швидко реагувати

на ці зміни. Автор визначає, що управлінню складності та викликами переходу від бізнес-моделі, що керується прогнозами, до бізнес-моделі, що керується попитом — це ключовий стратегічний підхід, здатний забезпечити конкурентну перевагу через підвищену гнучкість, адаптивність та операційну чутливість до реальних потреб ринку, приділяється більша увага [1].

Іванов Д. у своїх дослідженнях приділяє увагу оцінюванню зв'язків між стійкістю та життєздатністю. Він довів, що модель VSC може бути цінною для керівників, які приймають рішення, для розробки SC, які можуть адаптивно реагувати як на позитивні зміни (тобто кут гнучкості), так й бути здатними усунути негативні наслідки, відновлюватися та виживати під час короткострокових зривів та довгострокових глобальних потрясінь, пов'язаних із суспільними та економічними трансформаціями (тобто кути стійкості та сталості), особливо під час COVID -19 [2].

Йоссі Шеффі визначив, що успіх компаній в умовах ризику залежить більше від рішень, ніж від дій, вжитих під час ризиків, і що стійкість приносить користь компаніям щодня, незалежно від катастрофи. Він показує, як компанії можуть забезпечити гнучкість у всіх своїх ланцюгах постачання, спираючись на перевірені принципи проектування та правильну культуру, балансує безпеку, резервування та короткострокові прибутки. Доведено, що інвестиції в стійкість та гнучкість не лише знижують ризик, але й створюють конкурентну перевагу на дедалі волатильнішому ринку. проте основна увага в дослідженні приділяється стійкості, здатності відновлюватися після збоїв та катастроф шляхом створення резервування та гнучкості [3].

Так, Луценко І.С. досліджує проблеми невизначеності як складової існування ланцюгів поставок у VUCA-світі, охарактеризовано чинники невизначеності, що впливають на ланцюги постачання. Доведено, що у разі пандемічних викликів рівні загроз та ризиків ускладнюються та зростають додатково, що робить процес прийняття адекватних управлінських рішень складним та може призвести до негативних наслідків функціонування ланцюгів поставок [4].

Л.І. Донець та ін [5] приділяють увагу у своєму дослідженні до інструментарію управління економічною стійкістю підприємств з урахуванням ризику.

Разом з тим, наявні дослідження недостатньо враховують особливості управління стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж в умовах оголошення воєнного стану. У більшості випадків наукові підходи або зосереджені на відновленні після короткострокових збоїв, або акцентують увагу на загальних аспектах управління ризиками без урахування структурної складності та багаторівневої взаємозалежності логістичних процесів. Постає потреба у створенні нової парадигми стратегічного управління стійкістю, яка включала б не лише інструменти оцінювання ризиків, але й адаптивні сценарії розвитку, а також класифікацію торговельних мереж за типами стійкості для формування диференційованих управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення науково обгрунтованих стратегічних підходів до управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих роздрібних торговельних мереж в умовах воєнного стану та підвищеної невизначеності, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, цифрової трансформації та адаптивного потенціалу підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

— проаналізувати специфіку функціонування роздрібних продовольчих торговельних мереж України в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури та змін споживчої поведінки;

— визначити ключові фактори, що впливають на стійкість ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж та здійснити їх класифікацію з урахуванням багаторівневої природи ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сегмент продовольчого ритейлу складає суттєву частку вітчизняної роздрібної торгівлі — майже 22%. У грудні 2024 року по всій Україні працювало 5119 магазинів різного формату: від гіпер— та супермаркетів до магазинів біля дому. За рік їхня кількість збільшилася на 310 магазинів, з урахуванням закриття 189 магазинів. Найбільша концентрація продовольчого ритейлерів у м. Києві та області, втричі менше щільність покриття у Львівській області (538 магазинів), а на третьому місці за кількістю магазинів перебуває Дніпропетровська область (365), у п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області [6].

Найбільша концентрація роздрібних продовольчих мереж у Києві та області — 1542 магазини, у Львівській області (538), а на третьому місці за максимальною кількістю магазинів знаходиться Дніпропетровська область (365). [7] В п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області. Беззаперечний лідер у цьому сегменту є роздрібна продовольча мережа "АТБ", яка станом на початок 2025 року вже має 1257 магазинів. У 2024 році мережа "АТБ" відкрила 47 нових магазинів, а ще в 11 об'єктах провели реконструкцію. Товарооборот магазинів "АТБ" у 2024 році, за попередніми підрахунками, складає 248,3 млрд грн, що на 15%, або на 32,6 млрд грн більше, ніж у 2023 році [8].

Більшість роздрібних продовольчих мереж зосередилися на збереженні існуючих потужностей, переорієнтації логістики та підтримці співробітників. Основними стратегіями стали адаптація, пошук нових постачальників та забезпечення безперебійного постачання в умовах війни. Роздрібні продовольчі мережі зосереджені на підвищенні ефективності, розвитку онлайн-продажів та пошуку нових форматів. Основні фактори, що впливають на ринок, — це безпекова ситуація, купівельна спроможність населення та логістичні виклики. Проте у 2024 році відбувається відновлення кількості магазинів до 1257, що свідчить про стійкість бізнес-моделі та ефективність управління ланцюгами постачання. Мережі "Клевер Сторс" та "Альянс Рітейл Груп" демонструють значні темпи росту (понад 100% за чотири роки), що свідчить про їхню здатність швидко нарощувати торго-

Таблиця 1. Приклади стратегій управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих роздрібних мережах України

Стратегія	Опис	Приклади мереж / Дії
Логістична диверсифікація	Переорієнтація на альтернативні шляхи та види транспорту, використання власного автопарку.	АТБ: Перехід на порти Туреччини/Румунії, використання власного автопарку. "Коло": Конвойний супровід вантажів у небезпечних зонах. Fozzy Group: Розгляд залізничних перевезень.
Оптимізація мережі та запасів	Закриття/відновлення магазинів, консолідація запасів, формування стратегічних резервів.	АТБ: Формування 5-7-денного запасу в опорних магазинах. Retail Group («Велика Кишеня», «Велмарт»): Переформатування магазинів, оптимізація розміщення товарів.
Адаптація формату та сервісу	Розвиток малих форматів, онлайн-доставки, акцент на соціальних товарах.	«Коло», «Фора»: розвиток міні-маркетів «поруч з будинком». «ЕКО маркет»: Продаж соціальних товарів з мінімальною націнкою, ініціатива "Свое для своїх" для локальних виробників. Багато мереж: інвестиції в онлайн-доставку.
Стійкість до руйнувань	Швидке відновлення роботи після пошкоджень, забезпечення автономності.	«ЕКО маркет»: відновлення роботи магазину на Оболоні вже наступного дня після дровоної атаки. Всі мережі: встановлення генераторів у магазинах та на складах для забезпечення автономного електропостачання.
Соціальна відповідальність	Участь у гуманітарних ініціативах, підтримка населення та ЗСУ.	АТБ: Перетворення магазинів на «пункти незламності», допомога ЗСУ. «Сільпо», «Metro C&C»: Передача продуктів на благодійність та громадам. «ЕКО маркет»: Участь у благодійних кампаніях для Superhumans Center.

Таблиця 2. Порівняльна таблиця SWOT та ІКП для роздрібних продовольчих мереж в Україні

Мережа	S	W	O	T	ІКП = (S-W)+(O-T)
АТБ	2,30	1,05	0,87	0,87	1,25
Сільпо	2,35	1,15	0,92	0,87	1,25
Varus	2,20	1,00	0,85	0,87	1,18
Фора	1,70	1,20	0,70	0,85	0,35
Auchan	1,85	1,25	0,85	0,87	0,58
Novus	1,30	1,05	0,65	0,75	0,15
ЛотОК	0,80	1,30	0,55	0,75	-0,70
Еко-Маркет	0,90	1,20	0,60	0,75	-0,45
Коло	0,80	1,15	0,50	0,75	-0,60

Джерело: складено автором на основі оцінювання експертів.

вельну площу та охоплення ринку [9]. Така експансія відображає стратегію концентрації на регіональних ринках із низькою конкуренцією, що забезпечує їм конкурентні переваги. Групи компаній, Fozzy Group та VolWest Group, розвивають мультибрендові портфелі (Сільпо, ФОРА, SPAR тощо), що дозволяє їм збільшувати присутність у різних сегментах ринку та регіонах, мінімізуючи ризики та підвищуючи гнучкість. Регіональні мережі, такі як "Львівхолод" та "Вересень плюс", демонструють помірне зростання, що відповідає їхній стратегічній орієнтації на локальні ринки із спеціалізованою пропозицією. Мережі із відносно меншою кількістю магазинів, зокрема "Таврія В" та "Делві", показують стабільне розширення, що свідчить про їхню адаптивність до сьогодення. Все це вимагає від роздрібних продовольчих мереж впровадження заходів щодо формування стратегії. Управління стійкістю.

Нами запропоновано, під управлінням стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж

розуміти системно-інтегративний, багаторівневий процес стратегічного та оперативного планування, контролю та корекції взаємопов'язаних матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у ланцюзі постачання продовольчих товарів, спрямований на забезпечення безперервності, адаптивності, відновлюваності та проактивного реагування на ризики та шоківий вплив різного рівня, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Кінцевою метою управління стійкістю — є забезпечення стабільної, безперебійної та економічно ефективної доступності продовольчих товарів для кінцевого споживача навіть в умовах криз, війни, геополітичних та економічних викликів, що зберігає конкурентоспроможність і стійкість роздрібною мережі.

Нами було проведено дослідження які саме стратегії адаптивності ланцюгів постачання в умовах оголошення воєнного стану обирають національні та міжнародні продовольчі мережі (табл. 1).

Проведемо SWOT-аналіз діяльності роздрібних продовольчих мереж. У дод. наведено SWOT-аналіз по кожній торговельній мережі. Для дослідження було взято національні, міжнародні та локальні мережі середні та великі. Проведений SWOT-аналіз десяти провідних продовольчих торговельних мереж України (АТБ, Сільпо, Varus, Фора, Auchan, Novus, ЛотОК, Еко-Маркет, Коло) виявив суттєву диференціацію їх конкурентоспроможності та адаптивності ланцюгів постачання.

Для кожного фактору оцінювання проводилось за двома параметрами: Вага (0-1) — відображає значимість фактору для конкурентоспроможності мережі. Сума ваг у кожній категорії (S, W, O, T) приблизно до-

рівнює 1. Оцінка (1—5) — експертна оцінка прояву фактору в конкретній мережі: 1 — дуже слабо, 2 — слабо, 3 — середньо, 4 — добре, 5 — дуже добре.

Зважений бал обчислюється за формулою:

$$\text{Зважений бал} = \text{Вага} \times \text{Оцінка} \quad (1).$$

Сума зважених балів по всіх факторах у категорії дає підсумкове значення для S (Strengths), W (Weaknesses), O (Opportunities) або T (Threats). Для оцінки загальної конкурентної позиції мережі використовується індекс:

$$\text{ІКП} = (S - W) + (O - T) \quad (2).$$

Інтерпретація результатів ІКП (індекс конкурентної позиції): $> 1,2$ — Сильна та стабільна позиція, $1,0$ — Середня стійкість, $< 1,0$ — Низька стійкість. Для забезпечення надійності та об'єктивності результатів SWOT-аналізу було сформовано експертну групу з метою комплексної оцінки факторів сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на адаптивність ланцюгів постачання продовольчих торговельних мереж України. Експертна група складалася з 12 осіб, які представляли різні сегменти ринку та мали різноманітний професійний досвід.

Для мінімізації суб'єктивності оцінок було застосовано комбінований підхід: проведено індивідуальні експертні інтерв'ю з використанням структурованих анкет; кожен експерт оцінював фактори за шкалою від 1 до 5, що дозволило забезпечити кількісне представлення якісних аспектів (табл. 2).

АТБ ($S = 2,30$) та Сільпо ($S = 2,35$) — найвищий рівень завдяки:

- розгалуженій мережі магазинів навіть у регіонах високого ризику;
- активному впровадженню цифрових технологій (онлайн-доставка, мобільні додатки);
- власним виробничим лініям (private label), що зменшує залежність від постачальників;
- шнучкій логістиці (адаптивні маршрути, швидке реагування на перебої).

Таким чином, сильні сторони (S) лідерами є:

До середньої групи можна віднести торговельні продовольчі мережі: Varus, Фора, Auchan ($S \sim 1,7-2,2$). Їхня сила переважно у логістиці, проте слабший private label та цифровізація.

Мережі з нижчим рівнем стійкості: ЛотОК, Еко-Маркет, Коло ($S < 1,0$). Невелика мережа, слабка логістика й недостатнє впровадження цифрових інновацій. До слабких сторін (W) можна віднести основні проблеми всіх мереж: значна імпортозалежність (логістичні та валютні ризики), енергозалежність (високі витрати на генератори в умовах відключень), нерівномірний сервіс у прифронтових регіонах. До найгірших показників відносяться такі мережі, як: Фора, ЛотОК, Еко-Маркет ($W > 1,2$) через обмежені складські потужності та проблеми з сервісом. Найкраще контролюють слабкі сторони: Varus ($W \approx 1,0$), АТБ ($W \approx 1,05$).

До можливостей (O) можна віднести до лідерів у використанні можливостей: АТБ, Сільпо, Varus ($O \sim 0,85-0,92$) завдяки: розвитку e-commerce та dark stores; диверсифікації постачальників (українські фермери); інвестуванню у відновлювану енергетику. До слабкої адаптації до можливостей можна віднести такі мережі: ЛотОК, Коло, Еко-Маркет ($O \sim 0,50-0,60$).

Для всіх мереж рівень загроз приблизно однаковий ($T \approx 0,85-0,90$), а саме: воєнні ризики (зруйновані логістичні ланцюги); інфляція та падіння купівельної спроможності; конкуренція з міжнародними мережами. Щодо конкурентної позиції продовольчих мереж можна зробити такі висновки: лідером ринку (ІКП $> 1,2$) є АТБ та Сільпо, середня стійкість ($1,0-1,2$): лише Varus, ризикована позиція ($< 1,0$): решта мереж.

Відповідно до проведено SWOT-анлізу діяльності роздрібних продовольчих мереж можна зробити такі висновки:

Для лідерів (АТБ, Сільпо): посилювати експорт та кооперацію з українськими фермерами для зниження імпортозалежності, продовжувати інвестувати у власні виробництва та автономні джерела енергії.

Для середніх мереж (Varus, Фора, Auchan, NOVUS): активніше розвивати цифрові канали продажу (доставка, мобільні додатки), інвестувати у розширення складських потужностей, диверсифікувати постачальників.

Для локальних мереж (ЛотОК, Еко-Маркет, Коло): об'єднуватися у закупівельні альянси для зниження витрат; розвивати ніші (dark stores, локальні фермерські продукти); залучати гранти чи партнерів для модернізації логістики.

Вперше для українського ритейлу побудовано класифікацію мереж за рівнем стійкості, що дає змогу типізувати стратегії розвитку: проактивні стратегії (АТБ, Сільпо); компенсаційні стратегії (Varus); антикризові стратегії (Фора, Auchan, Novus, ЛотОК, Еко-Маркет, Коло).

Для лідерів (АТБ, Сільпо) пропонуємо стратегію проактивного розвитку та підвищення автономності. Цілі стратегії: знизити імпортозалежність до 20—25% за рахунок локальних постачальників та контрактного виробництва; збільшити частку private label до 40% у товарному портфелі. Інструменти: інвестиції у відновлювану енергетику (сонячні електростанції на логістичних хабах), Big Data-аналітика для прогнозування попиту та адаптивного управління запасами, впровадження відновлюваних джерел енергії (сонячні електростанції, енергоощадне холодильне обладнання). Очікуваний ефект: скорочення ризиків перебоїв у постачанні на 15—20%, оптимізація витрат логістики на 10—12%.

Для мережі магазинів Сільпо (ІКП = 1,25, лідер ринку) пропонуємо стратегію інноваційного та експортно орієнтованого розвитку. Цілі стратегії: вихід на ринки ЄС з private label (сири, кондитерські вироби), зростання частки онлайн-каналу продажів до 20% загального обігу. Інструменти: створення експортно орієнтованих логістичних центрів у західних регіонах України; розширення мережі dark stores для швидкої доставки; використання автоматизованих складів та роботизованих сортувальних систем. Очікуваний ефект: зростання товарообороту на 8—10%, підвищення лояльності споживачів.

Для середньої групи (Varus) пропонуємо стратегію компенсаційної адаптації та цифровізації. Цілі стратегії: зменшити логістичні витрати на 10%; стабілізувати поставки у прифронтові зони. Інструменти: впровадження систем управління транспортом

(TMS) та оптимізація маршрутів; розширення партнерства з українськими фермерами для заміщення імпорту; розвиток онлайн-замовлень із самовивозом (Click&Collect). Очікуваний ефект: підвищення швидкості доставки на 15%, зменшення залежності від імпорту на 10%.

Для групи ризику: Фора, Auchan — створення регіональних логістичних хабів та оновлення складських потужностей.

Для мережі магазинів "Фора" пропонуємо стратегію антикризової стабілізації та регіональної диверсифікації. Цілі стратегії: збільшити складські запаси на 30%; стабілізувати поставки в умовах воєнних ризиків. Інструменти: створення регіональних міні-хабів та складів тимчасового зберігання; закупівля пересувних холодильних контейнерів; пошук партнерських альянсів з Varus або Сільпо для спільних перевезень. Очікуваний ефект: зменшення перебоїв у постачанні на 20—25%.

Для роздрібних продовольчих локальних мереж "ЛотОК, Еко-Маркет, Коло" пропонуємо стратегію кооперативно-антикризову. Цілі стратегії: скоротити витрати на логістику на 20%, підвищити рівень сервісу в регіонах на 30%. Інструменти: об'єднання у закупівельні альянси для зниження собівартості закупівель; перехід на формат магазинів поруч з будинком з мінімальним асортиментом; використання краудсорсингових сервісів доставки. Очікуваний ефект: зменшення збитковості, поступове відновлення рентабельності.

Для мережі магазинів NOVUS пропонуємо стратегію виживання та нішевої спеціалізації. Цілі стратегії: зберегти ринкову частку у великих містах, знизити витрати на логістику на 10%. Інструменти: переорієнтація на нішеві продукти (фермерські, преміум-сегмент), оренда складів у партнерстві з іншими мережами. Очікуваний ефект: утримання стабільності бізнесу без значного скорочення мережі.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ланцюги постачання роздрібних продовольчих мереж України в умовах воєнного стану потребують переходу від традиційних стабільних моделей управління до адаптивних стратегій, здатних оперативно реагувати на зовнішні ризики, перебої у поставках та мінливу кон'юнктуру ринку. Запропонована поетапна модель розробки стратегії управління стійкістю (діагностика — формування цілей — сценарне моделювання — впровадження адаптивних рішень — моніторинг) дозволяє системно визначати вразливості, оцінювати ефективність управління (через KPI) та формувати стратегії різного рівня адаптивності.

SWOT-аналіз десяти провідних мереж виявив суттєву диференціацію їх конкурентоспроможності: лідерами є АТБ та Сільпо (ІКП > 1,2), які мають високий рівень цифровізації, розгалужену логістику та власне виробництво. Varus характеризується середнім рівнем адаптивності (ІКП ≈ 1,18), тоді як інші мережі демонструють низьку стійкість (ІКП < 1,0) через обмежені складські потужності, слабку диверсифікацію постачальників і недостатній рівень цифрових інновацій.

Кластеризація мереж за рівнем стійкості дозволила типізувати стратегії:

Проактивні стратегії (АТБ, Сільпо) — орієнтовані на зниження імпортозалежності, розвиток private label та використання Big Data і відновлюваних джерел енергії;

Компенсаційні стратегії (Varus) — зосереджені на оптимізації логістичних витрат та стабілізації постачання у ризикових регіонах;

Антикризові стратегії (Фора, Auchan, Novus, ЛотОК, Еко-Маркет, Коло) — передбачають створення логістичних хабів, об'єднання в закупівельні альянси та розвиток нішевих форматів торгівлі.

Очікувані результати впровадження запропонованих стратегій включають зниження перебоїв у постачанні на 15—25%, скорочення логістичних витрат на 10—20% та підвищення рівня сервісу на 20—30% залежно від типу мережі. Це підтверджує наукову та практичну значущість побудованої моделі управління стійкістю ланцюгів постачання для українського ритейлу в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Таким чином, впровадження цифрової дистрибуції та брендингу не лише відповідає викликам часу, а й є стратегічним ресурсом для інтернаціоналізації українського виноробства та підвищення його стійкості у глобальному економічному просторі. Цифровізація дистрибуції вина є стратегічним напрямом розвитку виноробної галузі України, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити конкурентоспроможність та розширити канали збуту. Водночас для успішного впровадження цифрових рішень необхідно враховувати особливості українського ринку вина, забезпечувати навчання персоналу та адаптуватися до регуляторних вимог.

Стратегічне управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих роздрібних мереж в умовах воєнного стану в Україні є критично важливим інструментом забезпечення продовольчої безпеки та безперервного функціонування торгівлі. Встановлено, що традиційні логістичні підходи не відповідають викликам в умовах невизначенг, що вимагає переходу до комплексного стратегічного планування з урахуванням багаторівневих ризиків та цифрової трансформації.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку адаптивних моделей цифровізації, інтеграцію штучного інтелекту та блокчейн-технологій у ланцюзі постачання вина, а також на оцінку їх впливу на стабільність та розвиток галузі.

Література:

1. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management (5th ed.). Pearson, London. 2016. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnbpcajpgclieclindmkaj/https://ruduct.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf>.

2. Ivanov, D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives — lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, Springer. 2022. vol. 319 (1). P. 1411—1431.

3. Sheffi, Y., & Rice, Jr., J. B. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT Sloan Management Review. 2005. № 46. P. 85—90.

4. Луценко, І. С. Детермінанти VUCA-світу під час формування стійкості та надійності ланцюгів поставок в умовах COVID-19. Інтелект XXI: науковий економічний журнал. 2021. № 1. С. 55—58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.10>

5. Донець Л.І., Сергєєва О.В. Науково-методичний інструментарій управління економічною стійкістю підприємства з урахуванням ризику. Економічний Нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 148—154.

6. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. [Електронний ресурс] URL: https://biz.ligazakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani

7. Чи відкриваються в Україні нові магазини та заправки? Статистика. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/10/30/v-yakih-regional-najbilshe-magazyniv-statystyka/>

8. Плюс 47 магазинів і 248 млрд грн товарообігу: основні показники діяльності корпорації АТБ у 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pokazniki-dijalnosti-atb-u-2024/>

9. Географія ритейлу-2025: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/>

References:

1. Christopher, M. (2016), Logistics and Supply Chain Management, 5th ed., Pearson Education, London, UK, available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibp-cajpcgclefindmkaj/https://rudycr.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf> (Accessed 28 July 2025).

2. Ivanov, D. (2022), "Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives-lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic", Annals of Operations Research, vol. 319 (1), pp. 1411—1431. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04023-0>.

3. Sheffi, Y. and Rice, J. B. Jr. (2005), "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise", MIT Sloan Management Review, vol. 46, pp. 85—90, available at: https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise (Accessed 28 July 2025).

4. Lutsenko, I. S. (2021), "Determinants of the VUCA-world in shaping supply chain resilience and reliability under COVID-19 conditions", Intellect XXI: Scientific Economic Journal, vol. 1, pp. 55—58. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.10>.

5. Donets, L. I. and Sergieieva, O. V. (2014), "Scientific and methodological tools for managing the economic resilience of an enterprise under risk conditions", Economic Nobel Herald, vol. 1 (7), pp. 148—154.

6. Liga Zakon (2024), "Geography of Retail in 2024: In Which Regions and How the Key Trade Players Are Represented in Ukraine", available at: https://biz.liga-zakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani

zakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani (Accessed 30 July 2025).

7. Hmarochos (2024), "Are New Stores and Gas Stations Opening in Ukraine? Statistics", Available at: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/10/30/v-yakih-regional-najbilshe-magazyniv-statystyka/> (Accessed 30 July 2025).

8. RAU (2025), "Plus 47 stores and UAH 248 billion in turnover: key performance indicators of ATB Corporation in 2024", Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pokazniki-dijalnosti-atb-u-2024/> (Accessed 31 July 2025).

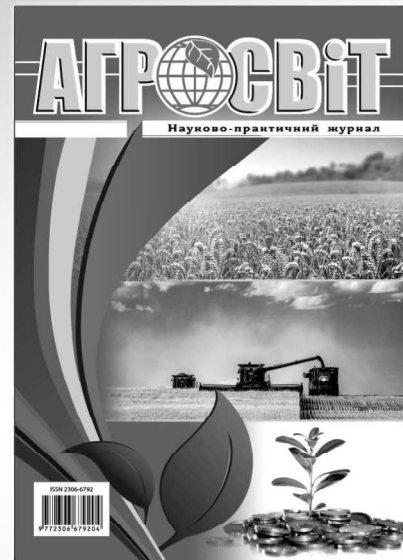
9. RAU (2025), "Retail Geography 2025: In Which Regions and How the Main Trade Industry Players Are Represented in Ukraine", Available at: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/> (Accessed 31 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292