

4. Створення і реалізація індивідуальної стратегії, яка спрямована на оптимізацію функціонування організації і є ключовим для ефективного управління товаропостачанням у роздрібній торгівлі [1].

Організація товаропостачання роздрібних торговельних підприємств є невід'ємною складовою їх успішної діяльності. Забезпечення ефективного ланцюга постачання дозволяє підприємствам оптимізувати асортимент, підтримувати стабільність запасів, регулювати обіг товарів та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Сучасні технології та стратегії управління дозволяють підприємствам вдосконалювати свої системи постачання, реагувати на зміни у вимогах споживачів та ефективно конкурувати на ринку. У цьому контексті важливою є постійна увага до вдосконалення процесів організації товаропостачання з метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості роздрібних торговельних підприємств на ринку.

### Список використаних джерел

1. Апопій В. В. Організація торгівлі: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 632 с.

2. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Маркетинг роздрібною торгівлі: навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2019. 106 с.

## УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**МОРОЗ Валерія,**

*здобувач вищої освіти,*

*Державний торговельно-економічний університет*

**ПАРХАСВА Наталія,**

*канд. техн. наук, доц.,*

*Державний торговельно-економічний університет*

[orcid.org/0000-0002-9834-501X](https://orcid.org/0000-0002-9834-501X)

**Ключові слова:** закупівельна логістика, управління, ризики, воєнний стан.

**Keywords:** *procurement logistics, management, risks, martial law.*

Відомо, що закупівельна логістика – це складний процес управління, який включає планування, організацію, контроль і координацію

всіх дій, пов'язаних із закупівлями товарів і послуг для підтримки операційного процесу організації або підприємства. Отже закупівельна логістика важлива для бізнесу будь-якої масштабності, оскільки правильно організований процес закупівель може значно вплинути на конкурентоспроможність, ефективність і прибутковість підприємства.

На рис. 1 представлена характеристика структури логістики закупівель у мирний час.



*Рис. 1. Основні аспекти закупівельної логістики в мирний час  
Джерело: сформовано на основі [1, 2]*

Основні аспекти процесу закупівельної логістики підприємств торгівлі полягають у наступному:

- планування закупівель (визначення потреб у товарах і послугах, встановлення пріоритетів, розробка стратегій закупівель і визначення відповідних бюджетів);
- пошук постачальників (вибір надійних постачальників, переговори щодо взаємовигідних умов поставок, цін і системи оплати);
- управління запасами (ефективне управління рівнем запасів для забезпечення асортименту товарів і надання послуг, зменшення витрат і забезпечення оптимального обороту капіталу);
- організація транспорту і доставки (обґрунтування маршрутів і методів транспортування товарів, контроль над транспортними витратами);
- контроль якості (забезпечення відповідності закуплених товарів і послуг встановленим стандартам, проведення аудиту постачальників і контроль якості продукції);
- оптимізація витрат (мінімізація витрат на закупівлі шляхом пошуку оптимальних умов поставок, переговорів щодо цін і умов оплати, раціоналізація процесів закупівель);
- інформаційна підтримка (впровадження ефективних інформаційних систем для збору, аналізу та обробки даних про закупівлі) [1, 2].

З початком повномасштабного вторгнення в закупівельну логістику почали входити додаткові аспекти ризику:

1. Законодавство та регуляторні вимоги стали змінюватись швидше з меншим періодом від ухвалення законів до їх набуття чинності, а це означає зміни в адміністративних процедурах доставки товарів, адаптації під стандарти ЄС і зміни у звітності та проведенні перевірок. До того ж велика кількість підприємств до повномасштабного вторгнення співпрацювала з виробниками РФ та Білорусі, що призвело до застою ринку після виведення їх товару, та пошуку альтернативних українських або європейських виробників.

2. Забезпечення захисту інформації навіть не базуючись на категорії воєнних товарів, інформація про закупівлі та логістичні операції може бути підвищеною цінністю для ворога.

3. Планування та прогнозування, наразі це дуже складна проблемна зона, яка має забезпечити виникнення потреби в системі управління запасами. Що включає в себе формування надійного прогнозу відповідності виробничих обсягів запасу продукції ринковому попиту. Цього можливо досягти лише завдяки швидкому реагуванню на зміни і тенденції нестабільного ринку.

До того ж, потрібно враховувати такі кризові ситуації, як: знищення агресором поставок, транспортних засобів і складів, щоб мінімізувати можливості значного збитку. Отже це є відмовою від довгострокового зберігання та накопичення на складі товару і швидка організація безпечного та інтегрованого складу за тиждень у разі влучання. Слід мати певний план для забезпечення та страхування надходження товару у разі поломки транспорту, а база постачальників і посередників має бути обширною та територіально різною, щоб мати змогу мінімізувати загрозу відсутності товару під час закриття виробництва [3, 4].

З метою визначення оптимальної стратегії реагування можна використовувати методику здійснення класифікації ризиків за двома осями: вертикальна оцінка, до якої міри ризик можна передбачити, а горизонтальна оцінка кількісно визначає очікуваний вплив ризику [5, 6].

Стратегії, які пропонуються у межах даної методики класифікації ризиків, визначають такі стани невизначеності:

- «Керовані сюрпризи» (I) – ризики, які важко передбачити, але які керовані з точки зору впливу;
- «Чорні лебеді» (II) – ризики, які важко передбачити і важко керувати з точки зору впливу;
- «Назріваюча буря» (III) – ризики, які можна передбачити, але які мають великий вплив, як тільки ризики матеріалізуються (рис. 2).



*Рис. 2. Класифікація потенційних ризиків ланцюга постачання в умовах кризових явищ та воєнного стану*  
*Джерело: сформовано на основі [5, 6]*

Отже, необхідно розуміти, що систематична класифікація ризиків і розробка відповідної стратегії реагування є суттєвим фактором підвищення стійкості ланцюга постачання, при цьому зводячи необхідні інвестиції до мінімуму.

### Список використаних джерел

1. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М. та ін. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
3. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни 2024. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/225615\\_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni](https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni)
4. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку / К.С. Озарко, В.В. Челомбитько // Економічний вісник Донбасу. – 2022. № 2 (68). С. 74-78.
5. Aliche, Knut, Azcue, Xavier, and Edward Barriball. Supply-chain recovery in coronavirus times – plan for now and the future. McKinsey, 2020.
6. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127.