

DOI 10.36074/logos-06.02.2026.005

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ МЕРЕЖ

Сущенко Роман Сергійович¹

1. аспірант кафедри логістики та торговельного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет, УКРАЇНА
ORCID ID: 0000-0001-6642-4744

Ланцюги постачання роздрібних продовольчих мереж належать до найбільш чутливих логістичних систем, оскільки характеризуються частотою та регулярністю постачань, значною часткою швидкопсувної продукції в асортименті та підвищеними вимогами до безперервності обслуговування споживачів. В умовах воєнного стану в Україні ці системи функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління їх стійкістю. Ключовим чинником трансформації управлінських концепцій є зміна характеристик зовнішнього середовища від відносно стабільного *SPOD* до крихкого *ANTIFRAGILE*. Це обумовлює необхідність дослідження впливу крихкості ланцюгів постачання на ефективність функціонування роздрібних продовольчих мереж та формування адекватних концепцій управління стійкістю.

Подальший розвиток концептуальних підходів до управління стійкістю ланцюгів постачання в умовах *BANI*-середовища обумовлює необхідність переходу від моделей, спрямованих на зниження крихкості, до підходів, орієнтованих на використання нестабільності як чинника розвитку. У цьому контексті особливої наукової значущості набуває концепція *ANTIFRAGILE* (*крихкість*), яка розглядає ланцюг постачання не лише як систему, здатну витримувати зовнішні шоки, але й як таку, що посилює власну ефективність під їх впливом. На відміну від традиційних підходів до стійкості, де ключовим завданням є відновлення функціонування після порушень, антифрагільність передбачає структурне вдосконалення конфігурації ланцюгів постачання внаслідок дії кризових факторів. Для роздрібних продовольчих мереж це проявляється у диверсифікації постачальників, децентралізації складської логістики, переході до модульної організації логістичних процесів та

ABSCHNITT 2.

UNTERNEHMERTUM, HANDEL UND DIENSTLEISTUNGEN

активному використанні локальних джерел постачання. Умови воєнного стану в Україні створили середовище постійного стресу для ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж, що фактично сформувало передумови для реалізації антифрагільних механізмів. Зокрема, вимушена перебудова логістичних маршрутів, скорочення широти централізованих ланцюгів та розширення співпраці з регіональними виробниками сприяли формуванню більш гнучких та стійких конфігурацій постачання, здатних швидше адаптуватися до повторюваних шоків (табл. 1).

В умовах *VUCA* ланцюги постачання роздрібних продовольчих мереж повинні забезпечувати оперативну реакцію на раптові зміни попиту та перебої в постачаннях. Це передбачає гнучке управління запасами, модульну організацію маршрутів доставки та інтеграцію резервних постачальників. Ключовими механізмами підтримки ефективності у такому середовищі стають цифрові інструменти моніторингу та аналітики, які дозволяють відстежувати стан запасів у режимі реального часу, прогнозувати зміни попиту та оперативно приймати рішення щодо перенаправлення товаропотоків. У цих умовах управління стійкістю передбачає також активне планування сценаріїв перебоїв, що дозволяє знизити вплив нестабільності на споживчий сервіс та підтримати рівень доступності товарів у мережі.

Середовище *BANI* відображає подальший рівень турбулентності, де системи стають крихкими, а події — нелінійними та складними для інтерпретації. Для забезпечення стійкості в таких умовах управлінські стратегії акцентують увагу на децентралізації логістичних та складських структур, створенні локальних хабів постачання та формуванні систем КРІ для оцінки адаптивності ланцюга. Ланцюги постачання повинні не лише реагувати на зміни, а й швидко модифікувати структуру та маршрути доставки під впливом кризових подій. Цифрові системи моніторингу та аналітики ризиків забезпечують своєчасне виявлення проблем та підтримують оперативне управління ресурсами, що дозволяє підвищити надійність поставок та зменшити втрати через перебої.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця концепцій середовища управління стійкістю ланцюгів постачання

Характеристика	SPOD	VUCA	BANI	Antifragile
Природа середовища	Стабільне, передбачуване, детерміноване	Волатильне, складне, невизначене	Крихке, тривожне, нелінійне	Нестабільність використовується як драйвер розвитку

Продовження табл. 1

Характеристика	SPOD	VUCA	BANI	Antifragile
Ціль управління стійкістю	Забезпечення стабільності та прогнозованої ланцюгів постачання	Оперативна адаптація до змін попиту та перебоїв постачання	Підвищення гнучкості та здатності до швидкого реагування на шоки	Структурна оптимізація та використання кризових факторів для розвитку ефективності ланцюга
Стратегія управління запасами	Централізовані, стандартизовані запаси	Гнучкі та модульні запаси	Розподілені, адаптивні запаси з контролем KPI	Динамічні, локальні запаси з активною оптимізацією під стресові події
Організаційна та управлінська модель	Централізована, ієрархічна; мінімізація ризиків через страхування та буферні запаси	Частково децентралізована; сценарне планування та диверсифікація постачальників	Децентралізована та гнучка; цифровий контроль та локальні хаби	Модульна, адаптивна та самооптимізуюча; активна аналітика кризових подій
Реакція на зовнішні шоки	Відновлення функціонування після порушень	Переналаштування ресурсів та маршрутів	Швидка зміна маршрутів, постачальників та логістичних рішень	Використання шоків як механізму структурного вдосконалення процесів та конфігурації ланцюга

Джерело: складено на основі [1-3]

Таким чином, *ANTIFRAGILE* розглядається в дослідженні як новий етап еволюції концепцій управління стійкістю ланцюгів постачання, що логічно продовжує концептуальну парадигму *BANI*, але виходить за її межі. На споживчий сервіс та підтримати рівень доступності товарів у мережі. Цифрові системи моніторингу та аналітики ризиків забезпечують своєчасне виявлення проблем та підтримують оперативне управління ресурсами, що дозволяє підвищити надійність поставок та зменшити втрати через перебої. Концепція *Antifragile* (антикрихі) представляє радикальне розширення підходів *BANI*, оскільки нестабільність середовища розглядається як ресурс для розвитку та оптимізації. У цьому випадку ланцюги постачання не просто витримують шоки,



ABSCHNITT 2.

UNTERNEHMERTUM, HANDEL UND DIENSTLEISTUNGEN

а структурно покращують свою ефективність під їх впливом. Практичні заходи включають модульну організацію логістичної діяльності, інтеграцію локальних джерел постачання, активне використання цифрових систем для аналізу кризових подій та динамічну оптимізацію запасів. Антикрихі ланцюги постачання забезпечують підвищення швидкості реакції на зовнішні шоки, зменшення втрат товарів і часу, а також розвиток гнучких та адаптивних процесів управління, що дозволяє роздрібним продовольчим мережам ефективно використовувати стресові фактори як драйвер інновацій та конкурентної переваги.

Висновки. Таким чином, управління стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж у сучасних умовах повинно поєднувати оперативну адаптивність, децентралізовану організацію ресурсів, цифровий моніторинг ризиків та антикрихку структуру ланцюгів постачання, що дозволяє роздрібним продовольчим мережам не лише витримувати турбулентність ринку, а й використовувати її для підвищення ефективності та стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Bani, T., & Conner, S. (2020). Managing complexity in supply chains: From BANI to adaptive strategies. *Journal of Supply Chain Management*, 56(3), 14–28.
- [2] Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- [3] Луценко, І. С. (2021). Детермінанти VUCA світу під час формування стійкості та надійності ланцюгів поставок в умовах COVID-19. *Інтелект XXI*, (1), 55–58. Вилучено з: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.10>