

## РОЗДІЛ 3

### ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 338.24:656.02]:355.271

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-7>

Сущенко Р. С.

Державний торговельно-економічний університет

#### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА АДАПТИВНІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ МЕРЕЖ

У статті досліджуються основні підходи до визначення сутності поняття «адаптивності ланцюга постачання» та «стійкості ланцюга постачання». Визначено основні проблеми впровадження стійкості та адаптивності ланцюга постачання продовольчих товарів в Україні під час оголошення воєнного стану задля забезпечення надійності та продовольчої безпеки країни в умовах воєнного конфлікту. Доведено, що дослідження стійкості ланцюга постачання продовольчих товарів є важливим фактором для забезпечення безперервного та ефективного функціонування постачання харчових товарів у всі часи, включаючи умови кризи та стресу. В таких умовах виникають ризики збоїв у постачанні, транспортуванні, зниження виробництва та підвищення цін на продукти харчування. Зазначено, що важливою проблемою є розробка та впровадження стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану, що включає в себе планування реагування на кризові ситуації, розвиток альтернативних шляхів постачання роздрібними торговельними мережами, організацію резервування продовольчих товарів та координацію зусиль між різними галузями та органами управління. Запропоновано методику оцінювання факторів, що впливають на стійкість ланцюгів постачання продовольчих товарів під час оголошення воєнного стану в Україні.

**Ключові слова:** ланцюг постачання, адаптація ланцюгів постачання, стійкість ланцюгів постачання, роздрібні торговельні мережі, продовольчі товари, воєнний стан.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку підприємств торгівлі надзвичайно важливо забезпечити ефективне управління ланцюгами постачання для забезпечення стійкості та адаптивності до змін в умовах воєнного стану. Складність та багатоаспектність проблематики полягає у вирішенні складних завдань, таких як переривання ланцюгів постачання, ризик втрати контактів із постачальниками, руйнування логістичної інфраструктури, зміни в ринкових умовах та зростання економічних труднощів. При цьому розвиток теорії та практики стійкості та адаптивності ланцюгів постачання в умовах глобалізації економічних процесів вимагає перегляду традиційних поглядів, які дозволяють ефективно реагувати на непередбачувані зміни в умовах ринку та світової політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади визначення стратегії стійкості та адаптивності ланцюгів постачання було закладено в напрацюваннях Комісії Брундтланд [1, с. 8], де визначення стійкості включає кілька важливих аспектів: забезпечення продовольчої безпеки в усьому світі, забезпечення задоволення основних людських потреб, збереження невідновлюваних ресурсів, вплив економічної діяльності на навколишнє середовище та ін. Нині відсутнє уніфіковане загальноприйняте визначення поняття «стійкість ланцюгів». М. Кристфер стверджує, що стійкість – це здатність організації реагувати на несподівані порушення (тероризм, стихійні лиха тощо) та відновлювати нормальну роботу [2]. Д. Дж. Клос, К. Шпайер визначають стійкість ланцюга постачання як здатність організації передбачати, пом'якшити, виявити, зреагувати та оговтатися від потенційних глобальних ризиків. При цьому йдеться про ризики, пов'язані з маркетингом та структурою ланцюга поставок, які включають розробку товару, вибір

каналів розподілу та джерел постачання, прийняття рішень, виробництво, транспорт, урядове та галузеве регулювання та ін. [3, с. 109].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасне бізнес-середовище стає все більш складним та динамічним. Швидкі зміни у споживчих перевагах, технологічні інновації, глобалізація ринків та зміни у законодавстві створюють необхідність адаптивності ланцюгів постачання для Ці зміни загострюються під час воєнного стану в Україні. Військові конфлікти призвели до змін у постачанні продовольчих товарів як у зоні конфлікту, так й в прилеглих регіонах. Це створює унікальні виклики для роздрібних продовольчих мереж, які повинні адаптуватися до попиту, що змінюється, та забезпечувати безперервну наявність товарів в умовах нестабільності. Ситуація, що склалася в Україні, супроводжується підвищеними ризиками для безпеки персоналу та транспорту, що здійснює постачання. Роздрібні продовольчі мережі повинні розробити стратегії безпеки та адаптувати логістичні процеси для мінімізації ризиків та забезпечення безперервності постачання в умовах конфлікту. Роздрібні торговельні мережі можуть відігравати важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та підтримці місцевого населення в умовах кризи, що потребує розробки спеціалізованих стратегій та систем управління.

Дослідження теми впровадження системи управління адаптивністю та стійкістю ланцюгів поставок під час воєнного стану є відносно новою областю, яка стає все більш актуальною у світлі сучасних військових конфліктів та геополітичних напружень. Незважаючи на те, що тема управління ланцюгами постачання та їх стійкості вивчається вже тривалий час, проте дискусійності проблематики, недостатня розробленість методичних підходів та особлива значимість дослідження

впровадження систем управління адаптивністю та стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж під час оголошення воєнного стану потребує подальших досліджень та розробок для забезпечення продовольчої безпеки в умовах розвитку конфліктів.

**Метою статті** є дослідження стійкості та адаптивності ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж під час воєнного стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Адаптивність ланцюга постачання – це здатність реагувати на зміни у динамічному ринковому середовищі задля забезпечення безперебійного постачання товарів, задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності. Адаптація – це не одноразове зусилля, а постійний процес, тому підприємства повинні постійно переглядати та вдосконалювати свої стратегії, враховуючи минулий досвід. Співпраця з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами є важливою складовою для адаптивності. Обмін інформацією та тісна співпраця з цими зацікавленими сторонами можуть допомогти узгодити стратегії та координувати відповіді на зміни в ланцюгу постачання.

Адаптивність також передбачає формування стійкості в ланцюзі постачання, щоб протистояти таким збоям, як стихійні лиха, геополітичні конфлікти чи економічна нестабільність та здатність відновлюватися після них. Стійкість ланцюга постачання – це здатність ефективно справлятися із зовнішніми та внутрішніми викликами, зберігаючи безперервність операцій та мінімізуючи негативні наслідки можливих ризиків, забезпечуючи неперервність та ефективність постачання в умовах стресу, кризи, непередбачених обставин, шляхом розробки та реалізації стратегій управління ризиками, диверсифікації постачальників, створення резервних запасів, а також розробка планів бізнес-контингентності.

Впровадження системи управління адаптивністю та стійкістю ланцюгів постачання продовольчих товарів роздрібною торговельною мережами вимагає комплексного підходу, який містить у собі збалансоване поєднання принципів а методів. Так, адаптивність ланцюгів постачання продовольчих товарів в умовах оголошення воєнного стану вкрай важлива для забезпечення життєво важливими товарами. Взаємодія учасників ланцюга постачання продовольчих товарів в таких ускладнених умовах та обмеженнях вимагає особливої уваги та координації. Особливу увагу необхідно приділяти заходам безпеки як для працівників, так й для транспортних засобів, а саме: зміну маршрутів постачання, швидке прийняття рішень у відповідь на обставини, що виникають у ланцюгу постачання у зв'язку із руйнуванням логістичної інфраструктури. Забезпечення безпеки ланцюга постачання включає також заходи для захисту транспорту, складських приміщень та інших інфраструктурних об'єктів від можливих загроз. Крім того, адаптація може також включати в себе впровадження новітніх технологій та інноваційних методів управління, щоб забезпечити високу ефективність та конкурентоспроможність ланцюга постачання в динамічному середовищі продовольчої індустрії.

Стійкість ланцюга постачання є ключовим фактором для успішного функціонування бізнесу в умовах невизначеності. Стійкість ланцюга постачання – це здатність системи постачання товарів протистояти та відновлюватися після виникнення

різних внутрішніх або зовнішніх ризиків, здатність витримувати стресові ситуації та функціонувати навіть в умовах воєнного часу.

Отже, основною відмінністю адаптації ланцюгів постачання від стійкості є спрямованість на конкретні зміни або виклики. Обидва підходи можуть мати деякі спільні елементи, такі як гнучкість та ефективна комунікація, проте їх основна мета відрізняється. Адаптація спрямована на швидке адаптування до змін, тоді як стійкість має на меті забезпечити надійність та стабільність у непередбачуваних та стресових ситуаціях, таких як оголошення воєнного стану. Стійкість ланцюгів постачання охоплює більш широкий спектр заходів та стратегій для забезпечення неперервності та ефективності ланцюга постачання в умовах стресу або кризових ситуацій, таких як воєнний стан.

Проведемо дослідження особливостей адаптації та стійкості ланцюгів постачання роздрібною торговельною мереж. Роздрібною торгівлею є однією із ключових галузей економіки, попри втрати та складну ситуацію, здійснює фінансові надходження до бюджетів усіх рівнів та забезпечує українців робочими місцями. Саме стабільна економіка є запорукою безпеки країни, тому роздрібною торговельною мереж прагнуть до відкриття нових магазинів та відновлюють зруйновані. Так, індикатором поступового відновлення економіки в Україні є індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлею (у порівняльних цінах), який у січні-червні 2023 року зріс порівняно до аналогічного періоду 2022 року на 7,3%. За даними Державної служби статистики товарооборот підприємств роздрібною торгівлею у першому півріччі 2023 року зріс у порівняльних цінах порівняно до першого півріччя 2022 року на 4,9% [4].

За період оголошення воєнного стану відбулися такі зміни у ланцюгах постачання продовольчих товарів:

- зростання ризику для транспортних маршрутів призвело до зростання витрат на логістику, так як компанії можуть бути змушені шукати дорожчі або менш доступні маршрути для доставки товарів;
- нестабільність в умовах оголошення воєнного стану призвела до коливань у цінах на товари через зміни витрат на їх виробництво та постачання;
- через пошкодження логістичної інфраструктури, заборони на переміщення призвели до загроз безпеці ланцюгів постачання продовольчих товарів, що спричиняє дефіцит товарів.

Під час бойових дій у Київській області окупанти майже повністю знищили сучасний розподільчий центр АТБ європейського зразка на Київщині, які обслуговували центральні регіони, Київську та Чернігівську області, та другий на Херсонщині потрапив на тимчасово непідконтрольну територію, був пограбований та зруйнований. Щоб безперебійно постачати продукти харчування, компанія вирішила перерозподілити навантаження між іншими розподільчими центрами. Паралельно було обладнано нові тимчасові майданчики.

Проведемо дослідження особливостей адаптації та стійкості ланцюгів постачання відомих роздрібною продовольчих мереж в Україні. Проаналізуємо кількість магазинів в умовах оголошення воєнного стану (табл. 1).

Станом на березень 2023 року в Україні працюють 83 магазини роздрібною продовольчою мережю Novus. У 2022 році роздрібною товарооборот компанії склав 13,75 млрд грн без ПДВ, на сьогодні працює 83 магазини, в Києві, Тернополі, Рівному,

Таблиця 1

**Кількість магазинів у роздрібній продовольчій мережі магазинів  
в умовах оголошення воєнного стану в Україні**

Назва мережі продовольчих магазинів	Кількість магазинів, 2022 рік, шт.	Кількість магазинів, січень–червень 2023, шт.	Зростання, %
АТБ	1340	1352	0,8
Fozzy Group	692	709	1,4
М'ясомаркет	180	239	
ТОВ «Клевер Сторс» («Сім23» та «Сімі»)	166	194	16,2
«Файно маркет»	158	175	12,2
«Делві»	133	146	5,4

Джерело: складено на основі [5–8]

Таблиця 2

**Фактори стійкості ланцюгів постачання продовольчих товарів та методики їх оцінювання  
в умовах воєнного стану в Україні**

Фактори	Спрямованість вирішення проблемних завдань
Аналіз уразливості та ризиків	Ідентифікація потенційних загроз та вразливостей у ланцюзі постачання. Оцінка ймовірності виникнення ризиків та їхнього потенційного впливу на ланцюг поставок. Визначення стратегій управління ризиками.
Оцінка бізнес-процесів	Аналіз ефективності бізнес-процесів у ланцюзі постачання. Ідентифікація вузьких місць та проблемних зон. Розробка рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів.
Аналіз резервування товарних запасів	Оцінка рівня запасів та резервування на різних етапах ланцюга поставок. Аналіз ефективності систем керування запасами. Визначення оптимальних стратегій управління запасами задля забезпечення стійкості.
Оцінка транспортних та логістичних систем	Аналіз ефективності системи транспортування та логістики. Оцінка надійності та ефективності транспортних маршрутів. Ідентифікація можливих точок відмови чи затримок.
Аналіз економічної стійкості	Оцінювання фінансової стійкості різних учасників ланцюга постачання. Аналіз впливу економічних чинників на стійкість ланцюга постачання.
Оцінка екологічної стійкості	Аналіз впливу ланцюга поставок на довкілля. Оцінка можливих екологічних ризиків та вразливостей. Оцінка соціальної стійкості
Оцінка соціальних аспектів	Аналіз впливу ланцюга постачання соціальні аспекти, такі як умови праці, соціальна відповідальність тощо.

Джерело: запропоновано автором

Бучі та Ірпені. У 2022 року підприємство планувало відкрити розподільчий центр, тільки у 2023 році відновилося його будівництво, розраховуємо до середини 2024 року відкрити сучасний розподільчий центр, який буде одним із найкращих в Україні [9]. На початку оголошення воєнного стану виникла значна проблема з постачанням товарів, оскільки автомобільний транспорт не вийшов на маршрути. Логістичні компанії віддали частину транспорту військовим для їхніх потреб, деякі виробники зупинили свої заводи, здебільшого зі сходу країни. Мережа магазинів протягом трьох тижнів забезпечували українців товарами повсякденного попиту: хлібом, молочними виробами та іншими. Підприємство звернулося до закордонних постачальників, щоб отримати товари з відтермінуванням платежів. І завдяки партнерським відносинам, постачальники не відмовили та підтримали українців.

Яскравим прикладом нової генерації є компанія ПрАТ «МХП», яке відоме на аграрному ринку. ПрАТ «МХП» третій рік поспіль продовжує розбудовувати власну торговельну мережу «М'ясомаркет». На початку 2023 року налічується 220 магазинів із значним асортиментом м'яса та готових страв. За 2023 рік в асортименті торговельної мережі з'явилося 38 новинок кулінарії, а пропозиція свіжого м'яса зросла до 44 позицій. ПрАТ «МХП» розвиває вже близько двох тисяч магазинів харчового спрямування, таких брендів, як: «М'ясомаркет», «Наша Ряба», «Їжа Свіжа», «Українське курча», «Дінер Маркет» тощо. ПрАТ

«МХП» працює на умовах франчайзингу, проте, приблизно 20 магазинів «М'ясомаркет» та понад 40 магазинів «Дінер Маркет» – власні [9].

Роздрібні продовольчі мережі намагаються відмовлятися від тих виробників, які співпрацюють з окупантом. Зміна ситуації на кордонах України з Польщею, Словачією та обмеження в русі транспортних засобів призводить до перерви у постачанні продовольчих товарів у роздрібні продовольчі мережі та інші роздрібні магазини, що спричиняє нестачу товарів на стелажах. Відповідно роздрібні продовольчі мережі шукають альтернативні джерела постачання, прагнуть співпрацювати з вітчизняними товаровиробниками. Проте їх втрати колосальні. Так, ТМ «Чумаки» втратив завод, проте вони зараз відновлюють виробництво, але це не ті потужності, які були раніше [10]. Компанія *PepsiCo* та завод *Sandora* досі не відновили виробництво в Україні. Пивний концерн *AB InBev* втратив всі свої заводи в Україні, а саме: у Чернігові, Харкові та Миколаєві. Зникло майже 50 % товарів, що вироблялися в Україні, – вітчизняних та трансатлантичних брендів. Деякі виробники перенесли свої потужності в інші країни. Наприклад, соки *Sandora* повернулися у магазини, але їх зараз виробляють не у Миколаєві, а в Румунії [11].

Таким чином пропонуємо при оцінюванні факторів стійкості ланцюгів постачання під час оголошення воєнного стану в Україні, що формують роздрібні продовольчі торговельні мережі, аналізувати такі впливи (табл. 2).

Відповідно до запропонованих нами факторів та методики їх оцінювання, що впливають на стійкість ланцюгів постачання, підприємства можуть моделювати сценарії розвитку подій, а саме: створення моделей для симуляції різних сценаріїв кризових ситуацій, оцінка реакції ланцюга постачання на різні умови зовнішнього впливу. Ці методики можуть застосовуватися як окремо, так й в комбінації для комплексної оцінки стійкості ланцюга постачання продовольчих товарів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Впровадження системи управління стійкістю та адаптивністю ланцюгів постачання роздрібними продовольчими мережами має ряд важливих переваг та наслідків, особливо в умовах воєнного стану. Впровадження такої системи дозволяє роздрібною продовольчим системам покращити ефективність управління ланцюгами постачання. Управління стійкістю та адаптивністю допомагає знизити ризики в ланцюгах постачання, пов'язані з нестабільним попитом, змінами зовнішніх умов та іншими факторами. Система управління стійкістю та адаптивністю робить ланцюги постачання більш гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни зовнішніх умов. Це дозволяє торговельним

мережам швидше адаптуватися до нових вимог ринку та підвищувати їхню конкурентоспроможність. Для забезпечення надійності постачання та скорочення ризиків переривання постачання сприяє створенню стійких партнерських відносин із постачальниками та іншими його учасниками. Також важливо виділити й покращення екологічної стійкості ланцюгів постачання. Оптимізація логістики, зменшення відходів та використання екологічно чистих методів виробництва допомагають знизити негативний вплив на довкілля. Впровадження подібних систем потребує інновацій як у технологіях, такій процесів управління, що потребує значних інвестицій та переосмислення бізнес-процесів.

У цілому, впровадження системи управління стійкістю та адаптивністю ланцюгів постачання роздрібними продовольчими мережами дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність, знизити ризики та покращити екологічну стійкість, проте потребує серйозних зусиль та інвестицій з боку компаній. Запропоновані нами методики оцінювання факторів стійкості ланцюгів постачання продовольчих товарів в умовах воєнного стану в Україні допоможуть підприємствам моделювати сценарії розвитку подій.

#### Список використаних джерел:

1. Butlin John. Our common future. By World commission on environment and development. London: Oxford University Press, 1987. 383 p.
2. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th edition. Pearson, London : UK, 2016. 325 p.
3. Closs D.J., Speier C., Meacham N. Sustainability to support end-to-end valuechains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. Vol. 39. № 1. P. 101–116.
4. Данилишин Б. Прогнози зростання ВВП оптимістичні: ситуація в економіці та фінансових ринках України. *LB.ua*. 2023. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylyshyn/576786\\_proгнози\\_zrostannya\\_vvp.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/576786_proгнози_zrostannya_vvp.html) (дата звернення: 25.01.2024).
5. Таранова Н. Вистояти та реалізувати: як ритейл продовжує розвивати бізнес під час великої війни. *Дело*. 2023. URL: <https://delo.ua/retail/vistoyati-ta-realizuvati-yak-riteil-prodovzuje-rozvivati-biznes-pid-cas-velikoyi-viini-422537/> (дата звернення: 25.01.2024).
6. Вітринний екземпляр: як ритейлери адаптуватимуть свій бізнес у 2023 році. *Дело*. 2023. URL: <https://delo.ua/economy/vitrinnii-ekzemplyar-yak-riteileri-adaptuvatimut-biznes-u-2023-roci-412927/> (дата звернення: 05.02.2024).
7. Інформація про NOVUS. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/novus-276> (дата звернення: 10.02.2024).
8. МХП відкрила понад 200 магазинів власної мережі «М'ясомаркет». URL: <https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/mhp-vidkryla-ponad-200-magazyniv-vlasnoyi-merezhi-myasomarket> (дата звернення: 15.02.2024).
9. Панасенко О. Novus: До кінця 2023 року відкриємо сучасний розподільчий центр, який буде одним із найкращих в Україні. *RAU*. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/oleksij-panasenko-novus-2023/> (дата звернення: 16.02.2024).
10. У Луцьку відродила виробництво своєї продукції компанія «Чумак». *МЕТА*. 2023. URL: <https://news.meta.ua/uk/news/u-lutsku-vidrodila-virobnitstvo-svoeji-produktsiji-kompaniia-chumak-1980904/> (дата звернення: 20.02.2024).
11. Смірнова І. «З полиць зникло майже 50% товарів, що вироблялися в Україні»: інтерв'ю з операційним директором Novus. *PG*. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/ritejl/yak-zminilasya-robota-novus-pid-chas-vijni-intervyu-z-oleksiyem-panasenko> (дата звернення: 22.02.2024).

#### References:

1. Butlin John (1987). Our common future. By World commission on environment and development. London, Oxford University Press.
2. Christopher M. (2016) Logistics and Supply Chain Management. 5th edition. Pearson, London, UK.
3. Closs D. J., Speier C., Meacham, N. (2011) Sustainability to support end-to-end valuechains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 1, pp. 101–116.
4. Danylyshyn B. (2023) Prohnozy zrostannia VVP optymystychni: sytuatsiia v ekonomitsi ta finansovykh rynkakh Ukrainy. *LB.ua*. [GDP growth forecasts are optimistic: the situation in Ukraine's economy and financial markets is good]. Available at: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylyshyn/576786\\_proгнози\\_zrostannya\\_vvp.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/576786_proгнози_zrostannya_vvp.html) (accessed January 25, 2024).
5. Taranova N. (2023) Vystoiaty ta realizuvaty: yak ryteil prodovzhuie rozvyvaty biznes pid chas velykoi viiny [To endure and realise: how retail continues to grow its business in times of war]. *Delo*. Available at: <https://delo.ua/retail/vistoyati-ta-realizuvati-yak-riteil-prodovzuje-rozvivati-biznes-pid-cas-velikoyi-viini-422537/> (accessed January 25, 2024).
6. Delo (2023) Vitrynnii ekzemplyar: yak ryteileri adaptuvatymut svii biznes u 2023 rotsi [Showcase: how retailers will adapt their business in 2023]. Available at: <https://delo.ua/economy/vitrinnii-ekzemplyar-yak-riteileri-adaptuvatimut-biznes-u-2023-roci-412927/> (accessed February 5, 2024).
7. Forbes (2024) Informaciya o Novus [Information about Novus]. Available at: <https://forbes.ua/ru/profile/novus-276> (accessed February 10, 2024).
8. MKhP (2024) MKhP vidkryla ponad 200 mahazyniv vlasnoi merezhi «Miasomarket» [MHP opened more than 200 stores of its own Myasomarket chain]. Available at: <https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/mhp-vidkryla-ponad-200-magazyniv-vlasnoyi-merezhi-myasomarket> (accessed February 15, 2024).
9. Panasenko O. (2023) Novus: Do kintsia 2023 roku vidkryiemo suchasnyi rozpodilchyi tsentr, yakyi bude odnym iz naikrashchykh v Ukraini. [Oleksiy Panasenko, Novus: By the end of 2023, we will open a modern distribution centre, which will be one of the best in Ukraine]. *RAU*. Available at: <https://rau.ua/novyni/oleksij-panasenko-novus-2023/> (accessed February 16, 2024).

10. META (2023) U Lutsku vidrodyla vyrobnytstvo svoiei produktsii kompaniia «Chumak» [Chumak revives production of its products in Lutsk]. *META*. Available at: <https://news.meta.ua/uk/news/u-lutsku-vidrodila-virobnitstvo-svoeji-produktsiji-kompaniia-chumak-1980904/> (accessed February 20, 2024).
11. Smirnova I. (2023) «Z polyts znyklo maizhe 50% tovariv, shcho vyroblialyisia v Ukraini»: interv'iu z operatsiinym dyrektorom Novus ["Almost 50% of goods produced in Ukraine have disappeared from the shelves": an interview with chief operating officer Novus]. *PG*. Available at: <https://thepage.ua/ua/ritejl/yak-zminilasya-robota-novus-pid-chas-vijni-intervyu-z-oleksiyem-panasenko> (accessed February 22, 2024).

### Sushchenko Roman

State University of Trade and Economics

## MANAGEMENT SYSTEM OF SUSTAINABILITY AND ADAPTABILITY OF RETAIL FOOD NETWORK SUPPLY CHAINS

### Summary

The article examines the primary meanings of 'supply chain adaptability' and 'supply chain resilience'. The aim is to assess the resilience and adaptability of retail food supply chains during the declaration of martial law in Ukraine. Supply chain adaptation is focused on responding to specific changes or challenges, while supply chain resilience encompasses a broader range of measures and strategies to ensure the continuity and efficiency of the supply chain during stressful or crisis situations, such as times of civil emergency. Supply chain adaptation is the process of modifying supply chains to address specific challenges or conditions, such as changes in market conditions, technological progress, or changes in consumer demand. In situations where martial law is in effect, supply chain adaptation may include changing suppliers, revising logistics processes, seeking alternative sources of supply, and taking other measures to ensure continuity of the supply of goods and services. Supply chain resilience refers to the capacity of a supply chain to endure challenging situations and sustain operations, even in the face of adverse impacts, such as military conflict. It is important to acknowledge that supply chains can face diverse challenges, and it is crucial to maintain efficiency and productivity, irrespective of external circumstances. The main problems of implementing resilience and adaptability of the food supply chain in Ukraine during the declaration of martial law are identified to ensure the reliability and food security of the country in the context of military conflict. It suggests that studying the resilience of the food supply chain is crucial for ensuring its smooth and efficient functioning, particularly during times of crisis and stress, to maintain the country's food security. Under such conditions, there may be a risk of supply disruptions, transportation issues, reduced production, and higher food prices. It is important to consider developing and implementing strategies and measures to ensure stability and food security under martial law. This could include crisis response planning, the exploration of alternative supply routes by retailers, the organization of food reserves, and the coordination of efforts between various sectors and governing bodies. The methodology proposed by the author assesses the factors that affect the resilience of food supply chains during the declaration of martial law in Ukraine.

**Keywords:** supply chain, supply chain adaptation, supply chain resilience, retailers, food products, martial law.