

*Ананьєва Олеся Олександрівна,
кандидат економічних наук
Університет «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>*

*Синицький Нікіта Леонідович
студент Університету «КРОК», м. Київ, Україна
Email SynytskyiNL@krok.edu.ua*

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

***Анотація.** В роботі досліджено еволюцію управління товарними запасами підприємств України - від жорсткого централізованого нормування в радянській плановій економіці до сучасних ринкових механізмів. Особливу увагу приділено трансформації підходів під впливом повномасштабної війни: переходу від парадигми ефективності до парадигми живучості (резилієнтності), а також радикальному прискоренню цифровізації складської логістики. Проаналізовано, як криза 2022–2026 років змусила український бізнес перейти від реактивного режиму «сьогодні на сьогодні» до стратегічної резилієнтності ланцюгів постачань.*

***Ключові слова:** управління товарними запасами, підприємство, нормування, резилієнтність, цифровізація, ланцюги постачання.*

Управління товарними запасами є одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. В Україні цей процес пройшов тривалий шлях трансформації — від жорсткого адміністративного регулювання до ринкової оптимізації та, з 2022 року, до формування моделі резилієнтності в умовах війни [1].

У радянській плановій економіці товарні запаси розглядалися переважно як буфер для виконання директивних планів. Підприємства отримували нормативи зверху, а головним критерієм була реалізація валових показників. Через хронічний дефіцит постачань підприємства створювали значні надлишки, що призводило до низької оборотності, накопичення неліквідів і заморожування оборотних коштів [2].

Після проголошення незалежності та лібералізації економіки на початку 1990-х років запаси поступово перетворилися на «живі гроші». Підприємства

зіткнулися з реальним фінансовим тиском, конкуренцією та необхідністю реагувати на ринковий попит. У 2000–2010-х роках активно впроваджувалися сучасні інструменти: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, модель економічного розміру замовлення (EOQ), системи MRP/ERP та принципи Just-in-Time [3].

До 2022 року в управлінні запасами переважала парадигма ефективності, спрямована на мінімізацію рівня запасів і максимізацію оборотності. Однак повномасштабне вторгнення росії продемонструвало критичну вразливість такої моделі. Масштабні розриви ланцюгів постачань змусили український бізнес перейти до парадигми живучості (резилієнтності).

У новій парадигмі пріоритетом стало забезпечення безперервності діяльності навіть за умови значних зовнішніх шоків. Підприємства почали формувати підвищені страхові запаси для критичних позицій, розосереджувати складські потужності та впроваджувати сценарне планування [4].

На початковому етапі війни (лютий 2022 – початок 2023 р.) більшість підприємств діяла в режимі «сьогодні на сьогодні». Управління запасами здійснювалося вручну, графіки поставок часто скасовувалися, а рішення ухвалювалися оперативно залежно від поточної воєнної та логістичної ситуації.

З 2023 року бізнес поступово переходив до гібридної моделі управління. Накопичений досвід дозволив відновити елементи середньострокового планування, запровадити сценарні прогнози та поєднати оперативну гнучкість зі стратегічними заходами підвищення резилієнтності.

На початку війни склади розглядалися як фізичні об'єкти, які потребували захисту та релокації. Багато великих розподільчих центрів було пошкоджено або втрачено, що змусило бізнес розосереджувати запаси та переносити потужності в безпечніші регіони. У воєнний період пріоритетом стало забезпечення стійкості через диверсифікацію постачальників, створення резервних буферів і розосередження складських потужностей [5].

Важливим аспектом трансформації управління товарними запасами став перехід до ризик-орієнтованого підходу. Підприємства все частіше враховують не лише економічні показники ефективності, але й потенційні загрози, пов'язані з перебоями постачання, логістичними обмеженнями та безпековими ризиками. Це сприяє формуванню адаптивних ланцюгів постачання, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Надалі відбулася глибока цифрова трансформація. Підприємства активно впроваджували системи управління складами (WMS) та транспортом (TMS), що дозволило перейти від «цегляної» логістики до алгоритмічного управління в реальному часі. Сучасні цифрові рішення забезпечили видимість запасів, автоматичне перерозподілення та швидке реагування на ризики. Досвід компаній Metro Ukraine та БадМ продемонстрував швидкий перехід від фізичних

«цегляних» складів до сучасних алгоритмічних систем управління (WMS, TMS), що дозволило ефективніше реагувати на постійні ризики обстрілів і логістичних перебоїв [6, 7].

Повномасштабна війна стала потужним каталізатором цифрової трансформації логістики. Якщо в мирний час впровадження сучасних технологій відбувалося поступово, то екстремальні умови 2022–2026 років змусили бізнес радикально прискорити процеси.

Висока невизначеність і необхідність швидких рішень стимулювали масове впровадження штучного інтелекту, Big Data та алгоритмів реального часу для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і динамічного управління запасами. Українські склади в багатьох аспектах навчилися працювати швидше, ніж це характерно для стабільних ринків. Використання аналітики великих даних, систем прогнозування попиту та автоматизованих рішень дозволяє підвищити точність планування і зменшити вплив людського фактора. У результаті підприємства отримують можливість оперативно коригувати обсяги запасів, оптимізувати логістичні маршрути та мінімізувати втрати в умовах нестабільності [8].

Не менш значущим сьогодні є розвиток сценарного підходу до управління запасами, який передбачає формування декількох альтернативних моделей поведінки залежно від розвитку зовнішніх умов. Такий підхід дозволяє підприємствам бути більш підготовленими до кризових ситуацій та забезпечує підвищення рівня їх економічної безпеки.

Висновок. Управління товарними запасами підприємств України пройшло складний історичний шлях. У радянській плановій економіці запаси виступали «мертвим вантажем» для виконання плану. Перехід до ринкової економіки перетворив їх на «живі гроші», а впровадження інструментів ABC-XYZ-аналізу дозволило значно підвищити ефективність управління. Повномасштабна війна стала потужним каталізатором трансформації. Український бізнес поступово відійшов від реактивного режиму «сьогодні на сьогодні» до стратегічної резилієнтності. Сучасна модель управління товарними запасами в Україні формується як адаптивна та резилієнтна система, що поєднує класичні інструменти оптимізації з інноваційними цифровими рішеннями та враховує високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Набутий досвід створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період та їх ефективної інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Список використаних джерел

1. Krykavskyy Y., Chornopyska N., Dovhun O., Hayvanovych N., Leonova S. Defining supply chain resilience during wartime. *Eastern-European Journal of*

Enterprise Technologies. 2023. Vol. 1, № 13 (121). P. 32–46.
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.272877>

2. Hirschhausen C. von. *Industrial Restructuring in Ukraine: from Socialism to a Market Economy?* 1996. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/61524/1/dp144.pdf>

3. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ВС-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126-136. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>

4. Oliver Wyman. *Race For Resilience: Mitigating the impact of the war in Ukraine on procurement and supply chains*. 2025. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2022/may/procurement-and-supply-chain-disruption.html>

5. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Economy and Society*. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>

6. *Resilience in a country at war: Metro Ukraine case Supply Chain Movement*. 2026. URL: <https://www.supplychainmovement.com/resilience-in-a-country-at-war/>

7. Логістика під тиском війни: як БадМ вибудовує систему під обстрілами. NV.ua. 2026. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/viyna-v-ukrajini-yaka-nova-logistika-pid-obstrilami-pracyuye-na-prikladi-badm-50576290.html>

8. Cherniaskyi B., Blakyyta H., Susidenko V., Andreichenko A., Remyha Y., Podmazko O.; *Innovative technologies and digital models in the post-war recovery of the transport and logistics system of Ukraine. Economy in the era of digital transformation: trends, opportunities and perspectives*. Cherniavska, T. (Ed.). Tallinn: Scientific Route OÜ. 2025. <https://doi.org/10.21303/978-9908-9706-0-8.ch5>