

## Логістика військового часу: проблеми та можливості

*Анна Черновська*

*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,  
кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: ChernovskaAS@krok.edu.ua*

*Сергій Філатов*

*к.т.н., доцент кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: filatovy@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-9831-7051*

**Актуальність** обраної теми обумовлюється тим, що війна, яку почала росія в Україні, не лише забирає людські життя та оселі, а й б'є по економіці та бізнесу. Через блокування портів, якими рухалося 65% експорту, Україна залишилася без морської логістики. Авіаперевезення теж не працюють. Залізничні шляхи не можуть повноцінно забрати на себе всі товаропотоки. Автомобільна логістика, в основному, працює для забезпечення перевезення гуманітарних вантажів. Частина бізнесу розпочала процес релокації та евакуації підприємств зі східних та центральних регіонів країни на захід, однак тут ще одна проблема – дефіцит складських площ. Відкрите протистояння з Росією стало для нашої країни серйозним викликом, який потребує загальної консолідації й оптимізації всіх суспільних процесів. І один з найважливіших моментів, на який треба звернути увагу, – переформатування логістики.

Оптимізація логістики потребує вирішення низки наочних питань, що можна зробити за допомогою деяких перевірених механізмів. В Україні багато фахівців, які працювали у сфері вантажоперевезень та мають досить великий досвід у керуванні цими процесами. Принцип, за яким вони працюють, зводиться до такого: є вантажівка, яка повинна доставити вантаж. Цей вантаж не займає все вантажне місце. Тоді підшукується ще один вантаж від іншого замовника чи замовників, і так доставка вантажів стає набагато дешевшою. У випадку, коли вантажівка в один бік їде завантаженою, а у зворотний – порожньою, логічним буде підшукати якийсь вантаж, який потрібно доставити у зворотному напрямку. Цей принцип у доставці вантажів варто винести на загальнонаціональний рівень. У такий спосіб ми отримаємо економію палива та меншу кількість переміщень транспорту.

**Метою дослідження** є оптимізація та спрощення логістичної системи в умовах воєнного стану. Оптимізація логістики – це друге, після безпосереднього ведення військових дій, питання, яке життєво важливе для виживання нашої держави. Працююча економіка та логістика стають одними з визначальних умов для нашої перемоги. Оглядаючись на декілька тижнів назад, до військового вторгнення Росії на територію України, з прикрістю розумієш, що разом із втраченими людськими життями та інфраструктурою, зруйновано зв'язки між людьми, між бізнесом, зруйновано економіку як підґрунтя стабільної і незалежної

держави. Сьогоденність - це найбільша в історії України соціальна, гуманітарна і економічна криза. Криза, в якій важливим питанням є не тільки виживання, але й здатність до розвитку в нових умовах. Політекономісти стверджують, що криза, як крайнє загострення у соціально-економічній системі, загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі, порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Власне війна і руйнації в Україні не привід впадати у відчай, але привід оглянутися навколо, проаналізувати і структурувати фактори впливу, що наддинамічно формують нові стани і оптимізувати діяльність в нових умовах.

**Методи дослідження.** Для реалізації основних завдань дослідження було використано такі методи як, теоретичний аналіз проблемної ситуації, порівняння довоєнного і теперішнього періоду, опитування одного з київських відділень «Нової Пошти», бесіда, спостереження.

Генсек ООН Антоніу Гуттеріш заявив, що бойові дії в Україні «порушують ланцюги постачань і викликають стрімке зростання цін». Крім того, логістичні компанії скаржаться на брак водіїв, який також збільшує строки постачань.

**Об'єктом дослідження** є українська міжнародна група компаній з логістики «Нова Пошта».

**Предмет дослідження:** зміст, форми, засоби та методи логістичної діяльності в період військового часу. Робота пошти під час війни — це як кровоносна система у тілі людини. Євген Тафійчук операційний директор Нової пошти, розповідає: плануємо протягом наступних двох тижнів практично відновитися до довоєнного стану там, де це можливо. За його словами, є певні проблеми зі швидкістю у центральних та східних регіонах. Здебільшого вони пов'язані з блокпостами, адже раніше Нова пошта транспортувала товари у нічний час. А зараз потрібно відстоюватись до ранку. За даними групи логістичних компаній, із початком війни логістика в Україні змінилася кардинально. Наразі гостро бракує водіїв – вони або у ЗСУ, або в теробороні, частина не ризикує вирушати в «гарячі точки».

Логістичний ринок зазнав значних втрат, бо чимало територій були відрізані від сполучення. У компанії "Нова пошта" повідомили, що за перший тиждень війни обсяги доставки впали на 95%. "Наш бізнес дуже постраждав, як і вся економіка країни. Багато терміналів та відділень зачинилися через постійні обстріли. Відбулися масові переміщення співробітників та клієнтів. У людей змінилися пріоритети. Як наслідок – упав попит на товари, які ми раніше доставляли", – зазначають у компанії. Якщо до війни "Нова пошта" щодня перевозила близько 1 млн посилок, то в перший тиждень бойових дій цей показник упав у 20 разів – до 50 тис посилок на день.

«Нова пошта» проаналізувала, як змінилась кількість доставок та що саме замовляють онлайн українці під час війни. На четвертому тижні війни з'явилася позитивна динаміка – відновлюється робота інтернет-магазинів та збільшується кількість онлайн-замовлень. З початком російського вторгнення обсяги перевезень через Нову пошту знизились у 20 разів. До війни компанія

доставляла щодня 1 млн. відправлень, із них 70% - це онлайн-замовлення із магазинів. За перший тиждень війни клієнти відправляли в середньому 50 тис. посилок на день. Це лише 5% порівняно із довоєнним періодом. Крім того, люди перестали забирати вже доставлені посилки – зараз у відділеннях Нової пошти зберігається до 2 млн. посилок, які можна отримати або переадресувати у будь-яке інше зручне для клієнтів відділення.

У "Новій пошті" додають, що компанія продовжує працювати у всіх областях, проте частину відділень довелося закрити. Компанія поступово відкриває відділення там, де це відносно безпечно. "Ми запустили 29 сортувальних станцій зі 141, відкрили 1 600 відділень по всій країні та 1 500 вуличних пошто마트ів у 16 містах. Це лише п'ята частина нашої мережі, проте ми працюємо над відновленням роботи відділень у тих місцях, де це безпечно", – зазначають у компанії. Найскладніша ситуація в Харківській та Київській областях, де на роботу вийшли лише 15% працівників. У "Новій пошті" зазначають, що основною проблемою є заблоковані дороги, перевірки документів, розбиті мости. Багато магістральних шляхів зруйновані, тому доводиться будувати нові маршрути. Крім того, в Україні діє комендантська година. Уночі автомобілі не можуть рухатися, що виключає цілодобову доставку. "Ми намагаємося мінімізувати ризики водіїв: ретельно плануємо маршрут, враховуючи всі можливі небезпеки та гарячі точки, в режимі онлайн відстежуємо реальну ситуацію на дорогах. У разі потреби оперативно змінюємо маршрут, інструктуємо. Це ускладнює пересування, тому терміни доставки зростають до трьох-шістьох днів", – повідомили в "Новій пошті".

В результаті закриття більшості поштових відділень Нова пошта змушена відправити багатьох своїх співробітників у неоплачувану відпустку, оскільки немає можливості платити їм зарплати. Так, у неоплачувану відпустку до кінця війни було відправлено цілий відділ розробників Нової пошти. Оператору не просто знаходити кошти на покриття критично важливих для існування компанії витрат.

Як стало відомо, 22 березня 2022 року Нова пошта звернулася з проханням до 250 працівників ІТ-відділу, щоб вони взяли відпустку за свій рахунок з 1 по 15 березня тим працівникам, які у зазначений період продовжували працювати. У компанії обіцяють повернути гроші пізніше, коли налагодиться ситуація у країні. Зараз складна ситуація – і в імпорتنих, і в експортних операціях. При тому що вони життєво необхідні для глобальної економіки. Україна – частина цивілізованого світу та інтегрована у світову торгівлю. Тим паче що доставки авіа і морем не працюють, а залізничні – обмежені.

Для даного дослідження була використана наступна **інформаційна база**: інтернет-видання « Економічна правда», «Comments.ua», «Zaxid.net», інтерв'ю операційного директора «Нової Пошти» Євгена Тафійчук, агентство «Українські Новини», Today.ua - всеукраїнський інформаційний портал. А також використана інформація з офіційного сайту Міністерства інфраструктури України.

Щодо заклику Володимира Зеленського до бізнесу щодо відновлення роботи, у логістичній галузі все безпосередньо залежить від ситуації в країні:

і кількості водіїв, і безпеки на автошляхах. Для того щоб спростити логістику, існує кілька шляхів. Зокрема, скасувати для перевізників ліміт на заправку паливом – на деяких АЗС є добові обмеження. Якщо ці обмеження зняти – збільшиться кількість рейсів. Ще потрібно у співпраці з Мінінфраструктури, ЗСУ та ТРО створювати безпечні маршрути для логістичних компаній, щоб водії могли об'їжджати небезпечні ділянки. Наразі такої інформації бракує, і маршрути формувати непросто.

Потрібно створити логістичні центри та залучити до роботи в них фахівців, що працювали в організації вантажоперевезень, або залучити логістичні комерційні центри. В умовах, коли в результаті воєнних дій слід очікувати зниження руху товарів, такі фахівці можуть залишитися без роботи та працювати на користь держави. Подібні центри не повинні бути централізованими монстрами, які регулюватимуть усі вантажоперевезення. Вони мають координувати дії тільки великих вантажоперевізників і стати консультаційними центрами, які допоможуть заповнити будь-який транспорт, що рухається територією України. Для побудови ефективної економіки воєнного часу потрібно також вміти відстежувати динаміку переміщення товарних запасів, витрати палива, репутацію перевізників, проблеми в організації вантажно-розвантажувальних робіт у тих чи інших місцях з подальшим усуненням. Почати робити це можна з низькою часткою автоматизації, але надалі потрібно створити один чи кілька централізованих електронних сервісів. У нас для цього є організації та фахівці, що досить добре себе зарекомендували. Це, звичайно, Мінцифри, можна залучити будь-яких українських айтішників та врахувати досвід у цій сфері Нової пошти. Звичайно, такий сервіс повинен бути досить добре захищений від злону і, можливо, при його використанні у доставці та обліку вантажів військового призначення він частково має бути засекречений.

У ситуації, що склалася, не можна лише обмежитися створенням логістичних центрів та електронних сервісів, що полегшують й оптимізують переміщення вантажів. Потрібна популяризація ідеї грамотної логістики. У нас в Україні нині існує, як явище, армія волонтерів. Ця волонтерська «москітна армія» діє досить непогано, але буде ще краще, якщо відстежуватиметься її ефективність та буде можливість окремим волонтерам ділитися досвідом. Необхідно створити умови, коли оптимальні рішення ставатимуть частиною загального досвіду всього волонтерського руху. Це може бути досягнуто в разі співпраці з нашими українськими ЗМІ, свою роль можуть зіграти заклики вищих державних осіб, треба застосовувати соціальну рекламу. Наприклад, спікери Офісу Президента та сам Володимир Зеленський можуть звернути увагу громадськості на ці проблеми й озвучити необхідність розробки цих програм на національному рівні. Ми маємо використовувати фактор консолідування українців навколо вертикалі влади та досвід логістичних кампаній, наприклад, Нової пошти, та енергетику кожного волонтера.

Наразі вже почали з'являтися ініціативи, які можуть бути корисними для

перевізників, волонтерів та біженців, наприклад, Кризовий логістичний центр, Взаємодія. До цього процесу також мають приєднатися Міністерство цифрової трансформації, інші профільні міністерства. Потрібно пам'ятати не лише про необхідність оптимізації логістики, а й про корупційні ризики. Тому треба поєднувати переваги централізованих можливостей держави, громадську ініціативу, мають бути враховані механізми зворотного зв'язку та вибору найкращих моделей організації.

**Ключові слова:** логістика; оптимізація; логістична система; логістичний центр; військовий час.

### **Список використаних джерел**

1. Джонсон, Джеймс, Вуд, Дональд, Ф., Вордлоу, Деніел, Л., Мерфі мл., Поль, Р. Сучасна логістика. 7-е вид. М.: Видавництво. будинок «Вільямс», 2005. 624 с.
2. Крикавський Е.В. Логістика. Для економістів: підручник. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
3. Офіційний сайт Інфраструктури України , за посиланням [<https://mtu.gov.ua/>].
4. Інформаційно-аналітичний ресурс Logist.FM, за посиланням [<https://logist.fm/>].