

## Логістика під час воєнного стану: як зробити її ефективною

*Віктор Алькема*

*д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

**Актуальність дослідження.** Війна яку розпочав російський агресор при підтримці свого білоруського сателіта проти України стала явищем, що загрожує не лише нашій державі в аспекті втрати її суверенітету та цілісності, а є геноцидом українського народу та має на меті знищення українців як нації. Тому ця війна для України має національний визвольний характер. Усвідомлюючи значну перевагу противника як військову так і ресурсну ми повинні використати усі наявні та доступні можливості як вітчизняного так і міжнародного партнерського середовища і в першу чергу військові, політичні та економічні для власної перемоги. Для української економіки війна - це серйозний виклик, який потребує загальної мобілізації ресурсів для вирішення принципово нових завдань, належної координації дій та процесів їх реалізації та оперативності здійснення господарських процесів. Важлива роль в ефективному реагуванні на виклики воєнного стану економіки належить логістиці. Актуальність цього дослідження полягає у аналізі наявних проблем у сфері логістики воєнного стану та визначенні пріоритетних завдань які повинна вирішити вітчизняна логістика в умовах появи цілої низки нових завдань спираючись на свої сильні сторони та міжнародну і вітчизняну передову практику у цій сфері.

**Об'єктом дослідження** є логістика воєнного стану як різновид логістики кризових ситуацій в національній економіці.

**Предметом дослідження** є сучасні проблеми й нові завдання логістики воєнного стану та напрямки їх вирішення.

**Метою дослідження** є аналіз сучасних проблем та ідентифікація нових завдань логістики воєнного стану та формулювання концептуальних підходів до їх вирішення.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- здійснено аналіз кризового стану вітчизняної логістики в період воєнного стану економіки;
- проведено збір та систематизацію інформації стосовно необхідності вирішення нових логістичних завдань в умовах воєнного стану економіки;
- систематизовано концептуальні підходи до вирішення нових логістичних завдань в умовах воєнного стану, що ґрунтуються на основі наявних сильних сторін вітчизняної логістики.

**Інформаційна база досліджень.** Питанням логістики воєнного стану в Україні не приділялось належної уваги хоча потреба в таких розробках з'явилась одразу ж після анексії АР Крим та початку воєнних дій на сході України.

Враховуючи це науковими публікаціями які є дотичними до цієї проблематики є опубліковані результати наукових досліджень з логістики кризових ситуацій. Окремим аспектам логістики кризових ситуацій приділяли увагу вітчизняні науковці Н.М Драгомирецька, Є.В. Крикавський, О.М. Сумець, Т.І., Пахомова, Н.І. Чухрай, Якубовський О.П. та ін. Правові аспекти логістики кризових ситуацій частково унормовано Законами України «Про оборону України», «Про Збройні Сили України», «Про державне оборонне замовлення», «Про основи національної безпеки України», «Про організацію оборонного планування» та «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру».

**Методологія дослідження.** Для збору інформації щодо проблематики логістики воєнного стану використовувались методи спостереження, порівняння, систематизації даних та опитування представників експертного середовища. Аналіз зібраної інформації здійснювався з використанням методів порівняльного та системного аналізу, а для узагальнення інформації використовували метод синтезу. Для ідентифікації сильних сторін вітчизняної логістики використовували метод SWOT-аналізу. Діагностика та оцінка існуючих підходів до вирішення нових логістичних завдань здійснювалась з використанням методів формалізації, рейтингування та експертного оцінювання.

**Етапи та результати дослідження.** На першому етапі дослідження здійснювали аналіз кризового стану вітчизняної логістики в період воєнного стану економіки. Встановлено, факт порушення ланцюгів створення доданої вартості як на національному так і міжнародному рівні [1]. Фрагментація зазначених ланцюгів поставок обумовлена низкою причин. Це блокада агресором морських портів України та морських шляхів в акваторіях азовського та чорного морів. Слід зазначити, що біля 90% експортно-імпортних вантажів в довоєнний період оброблялись морськими портами і переміщувались з використанням морського транспорту. В результаті морської блокади це є неможливим. Для здійснення експортно-імпортних операцій в Україні залишився західний кордон через країни Польщу, Словачію, Угорщину та Румунію і дунайські порти Рені, Ізмаїл та Кілія які мають незначні потужності для перевалки вантажів. Відбулась зупинка залізничного та обласного і районного регулярного автомобільного руху на території бойових дій та окупованих територіях. Зупинено також цивільний авіаційний рух пов'язаний з перевезенням пасажирів та вантажів як у внутрішньо національному так і міжнародному сполученнях. В перші тижні війни автомобільні шляхи України у західному напрямку практично були заблоковані через їх перевантаження приватним транспортом біженців. В даний момент цю проблему знято але залишається проблема наявності значної частини хаотичних блокпостів. Частина загальнодержавної логістичної критичної транспортної та складської інфраструктури виведена з експлуатації в результаті бойових дій та умисної системної агресивної діяльності ворога спрямованої на цілеспрямоване її знищення. Суттєво зменшується обсяг перевезень вантажів через падіння виробництва в результаті високої ймовірності ракетних обстрілів

виробничих потужностей та дефіциту робочої сили. Здійснився відтік населення з центральних та східних регіонів країни в західні регіони, що спричинило зменшення попиту на товари, а отже і потреба в перевезеннях. Потенціал наявних транспортно-складських потужностей місцевого та обласного рівнів в східних та центральних регіонах країни за цих умов не може використовуватись ефективно. Поряд з цим відчувається значний дефіцит логістичного персоналу операційного рівня особливо в сфері міжміських та міжнародних вантажних перевезень. Переважаюча частка пального для транспортних засобів імпортувалась із Росії та Білорусії, що з початком воєнних дій агресора стало неможливим [2]. Це призвело до дефіциту та різкого зростання вартості палива хоча Уряд і здійснив низку оперативних кроків спрямованих на зниження його ціни. В умовах воєнного стану зросла потреба в магістральних локомотивах брак яких відчувався і до війни через значну зношеність (понад 70%) парку вітчизняної магістральної тяги та відсутність ефективної програми оновлення транспортної інфраструктури залізничного транспорту [3].

Другий етап дослідження було присвячено аналізу та систематизації нових логістичних завдань які необхідно вирішувати в умовах воєнного стану. Ідентифіковано необхідність в найкоротші терміни сформувати нові ланцюги поставок військової техніки, гуманітарної допомоги та вантажів для цивільних галузей і сфер національної економіки. Для відновлення ланцюгів постачання необхідно створити національну комунікаційну платформу. Переорієнтувати експортно-імпорتنі поставки вантажів на наземну логістику через країни партнери Східної Європи. Сформувати транспортно-логістичні системи доставки залізничним транспортом експортних вантажів аграрного сектору та металургії. В межах цього завдання слід створити на західних кордонах держави декілька сухих портів (залізничних і мультимодальних терміналів) та забезпечити їх комплексну автоматизацію та взаємодію з Укрзалізницею [4]. Частина наявних виробничих потужностей та складів Укрзалізниці може бути передана в користування експортерам під тимчасове підлогове зберігання сільськогосподарської продукції та інших товарів. Не зважаючи на воєнний стан необхідно вирішити сезонні логістичні завдання своєчасного та належного забезпечення сільськогосподарських виробників паливом, насінням, засобами захисту рослин та необхідною технікою. Крім того слід вирішувати низку логістичних завдань в межах відновлення країни. Здійснювати логістичне забезпечення розбудови економіки під військові потреби. Більш активно використовувати виробничі та складські потужності Укрзалізниці в центральній та Західній Україні для переміщення виробничо-комерційної діяльності зі Сходу. Надавати комплекс логістичних послуг з відновлення функціонування об'єктів критичної інфраструктури для забезпечення життєдіяльності населення в регіонах деокупації. Сприяти оперативній диверсифікації об'єктів корпоративної виробничої та складської логістики переважно в західні регіони. Вирішувати експортно-імпорتنі завдання сезонної логістики агропродуктового комплексу.

Завершальний етап дослідження був присвячений аналізу сильних сторін

вітчизняної логістики та визначення концептуальних підходів до вирішення нових завдань на цій основі. Для вирішення нових завдань логістики в умовах воєнного стану необхідно здійснювати її переформатування з використанням наявних сильних сторін. В процесі дослідження шляхом аналізу оцінок експертного середовища було ідентифіковано наступні сильні сторони вітчизняної логістики. Наявний багаторічний досвід корпоративної логістики провідних бізнес-структур, які функціонують на ринку логістичних послуг в Україні. Значний досвід та напрацьовані приклади успішної практики державних та приватних компаній вантажоперевізників у сфері залізничних та автомобільних перевезень. Потужний волонтерський рух, наявність мережі волонтерських та громадських організацій. Успішний досвід створення сучасних електронних (цифрових та онлайн) сервісів із високим ступенем захисту (Мінцифри, Мінінфраструктури, Компанія «Нова пошта» та ін. Успішна практика співпраці організацій волонтерів, армії, представників Кабміну, міністерств та відомств, українських ЗМІ щодо вирішення комплексних логістичних завдань та популяризація ідеї логістичного мислення та раціональних дій в кризових ситуаціях.

Використовуючи зазначені основні сильні сторони життєво важливо забезпечити вирішення вищезазначених нових логістичних завдань на усіх рівнях національної економіки. Концептуальні підходи до вирішення зазначених завдань повинні базуватись на принципах: системної оптимізації, мобільності усіх категорій логістичного персоналу, комплексної інформатизації, цифровізації логістичних технологій та розвитку комунікаційної взаємодії між учасниками на базі онлайн сервісів, гнучкості та оперативності реалізації логістичних процесів. Основним концептуальним підходом у вирішенні нових логістичних завдань є системна оптимізація спрямована на мінімізацію логістичних витрат при належному рівні обслуговування клієнтів. Реалізація цього підходу у сфері транспортної логістики передбачає більш глибоку кооперацію суб'єктів відповідальних за товарорух з метою міжкорпоративної консолідації вантажів спрямованої на зниження витрат доставок. Важливо забезпечити усунення холостих та неефективних пробігів за рахунок підвищення коефіцієнтів вантажопідйомності та пробігу транспортних засобів. Для успішної реалізації цього підходу слід створити інформаційний банк даних (електронну платформу) перевізників з релевантною інформацією щодо регулярних та потенційно можливих маршрутів доставки ними вантажів із ідентифікацією їх логістичних параметрів та тарифів перевезення. Важливо більш ефективно використовувати наявні потужності залізничного транспорту. Для перевезення окремих груп вантажів (наприклад гуманітарні вантажі) слід більш активно використовувати евакопоїзди які в східному напрямку курсують практично з поодинокими пасажирами. На базі існуючої інфраструктури слід створити мережу логістичних центрів діяльність яких (повністю чи частково) буде спрямовано на вирішення державних завдань в умовах воєнного стану. Ці центри повинні виконувати поряд із завданнями логістичного обслуговування функції координації та консалтингу для учасників вантажоперевезень. В умовах воєнного стану зростає актуальність

моніторингу руху товарних запасів, витрат паливно-мастильних та ремонтно-експлуатаційних матеріалів, оцінки репутації перевізників, оперативного вирішення проблем організації вантажно-розвантажувальних робіт. Ці завдання вимагають створення сучасних електронних сервісів.

**Практична значущість результатів дослідження.** Отже, вітчизняна логістика в умовах воєнного стану вимагає необхідності її переформатування та суттєвої модернізації існуючої національної логістичної системи. Системною проблемою вітчизняної логістики сьогодні є фрагментація міжнародних та вітчизняних ланцюгів поставок продукції. Ця проблема спричинена агресивними діями Росії спрямованими на повну блокаду морської та знищення іншої логістичної інфраструктури і в першу чергу критичної. Не зважаючи на суттєве зниження потенціалу логістичної системи України результати дослідження свідчать про наявність низки її сильних сторін які дозволяють в стислі терміни переформувати національну логістику і сформувані нові транспортно-логістичні системи доставки експортно-імпортних вантажів та виконати ряд важливих завдань ресурсного забезпечення функціонування економіки у воєнний період.

**Ключові слова:** логістика; воєнний стан; системна оптимізація; оперативність; гнучкість.

### Список використаних джерел

1. Щодо економічного становища в умовах воєнного стану та напрямів його покращення. Економічна експертна платформа. URL: <https://economics.org.ua/index.php/blog/377-economika-vv> (дата звернення: 19.04.2022).
2. Гусейнов Фарід. Логістика воєнного стану: що буде із поставками пального та добрив. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/logistika-voennogo-stanu-so-bude-iz-postavkami-palnogo-ta-dobriv> (дата звернення: 19.04.2022).
3. Овчаренко Олексій. Логістика під час війни. Як переформувати логістику, зробити її ефективною. URL: [https://zaxid.net/logistika\\_pid\\_chas\\_viyni\\_n1538608](https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viyni_n1538608) (дата звернення: 19.04.2022).
4. Тодуров Олександр. Сухий порт: як забезпечити оперативну логістику в умовах війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20238657-suhij-port-yak-zabezpechiti-operativnu-logistiku-v-umovah-vijni> (дата звернення: 19.04.2022).