

УДК 658.12

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287102>

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОБОТИ ЛОГІСТИЧНОГО ФРОНТУ

*Волохова І.В., к.е.н., доцент,
Волохов В.А., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Статтю присвячено основним викликам логістичного сектору в Україні в умовах війни. Основними логістичними викликами сьогодення стали: паливна криза, проблеми воєнної логістики, проблеми з транспортування зерна, проблеми прикордонних пунктів перетину кордонів, проблеми з бюрократичним апаратом та відсутністю стратегії розвитку, отримання статусу кандидата в члени Європейського Союзу, нестабільна економічна ситуація, забезпечення ефективності процесів та сервісу на достатньому рівні. Визначено комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності, а саме: реорганізація системи зберігання, релокація бізнесу, передбачення ризиків, побудова та оптимізація нових маршрутів.

Ключові слова: логістика, логістичні виклики, ланцюги постачання, ефективність, оптимізація, логістичні витрати.

MAIN CHALLENGES AND WORK DIRECTIONS OF THE LOGISTICS FRONT

*Volokhova I.V., candidate of economic sciences, associate professor,
Volokhov V.A., candidate of economic sciences, associate professor (USURT)*

Military aggression against Ukraine has become a challenge for business. Difficulties with cargo transportation prompted immediate transformation and optimization of business processes. One of the key challenges that Ukrainian companies had to face was the reformatting of logistics. Logistics during the war faced such problems as: the danger of using transport, the risk of losing goods during storage, the need to rebuild routes directly during the movement. There are only two ways left - to optimize processes and adapt.

In the current conditions, decisions must be made quickly, efficiently, and the situation is changing every minute. Logistics is a dynamic industry that requires experienced management for effective work. Refusal to store and accumulate. In wartime, it is dangerous to keep goods in warehouses for a long time - in case of an attack, they can be lost.

The main logistical challenges of today are: fuel crisis, problems of military logistics, problems of grain transportation, problems of border crossing points, problems with the bureaucratic apparatus and the lack of a development strategy, obtaining the status of a candidate for membership of the European Union, an unstable economic situation, ensuring the efficiency of processes and service at a sufficient level. A set of measures to increase the efficiency of logistics activity has been defined, namely: reorganization of the storage system, business relocation, risk prediction, construction and optimization of new routes.

The war has clearly pointed out the shortcomings of the current state of affairs. First of all, the storage of goods in large quantities only in certain areas of the country, the use of routes that run near dangerous areas or strategic objects. Logistics will become more complex, because only this approach allows to stay "afloat" during the crisis. Reorganization of the storage system, anticipation of risks and development of more routes. During the war it is necessary to find new ways and processes as quickly as possible. This can only be done by experienced management with practice in various niches and projects.

Despite the problems that exist, a significant number of companies continue to work.

Keywords: logistics, logistics challenges, supply chains, efficiency, optimization, logistics costs.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

Логістика виступає ключовим фактором в удосконаленні діяльності підприємств, транспортних потоків, як локального так і міжнародного значення, враховуючи транзитний потенціал України. За коефіцієнтом транзитності Україна посідає перше місце в Європі.

Через російську агресію Україна опинилася у надскладних умовах, а логістичне забезпечення стало основним

завданням держави. Серед головних задач стало забезпечення матеріальними, технічними, медичними, продовольчими та іншими ресурсами. Відкрите протистояння з країною-агресором стало для нашої країни серйозним викликом, який потребує загальної консолідації й оптимізації всіх суспільних процесів.

Виклики для логістичної галузі з'явилися за декілька років до нового етапу російсько-української війни. Але у 2022 році компанії змушені були приймати рішення максимально швидко. Тому важливим кроком у напрямку досліджень

підвищення ефективності логістичного забезпечення є визначення логістичних проблем та пошук шляхів їх подолання в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам логістики приділена увага багатьма українськими вченими, зокрема, цим питанням присвячені публікації Ларіної Р. [1], Тридіда О. [2], Крикавського Є.В.[13], Мішиної С. В. [12], Кальченка А. [9], Мельника О. В. [10], Пономарьової Ю. В. [11] та інших. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної теми дослідження, логістичні проблеми, з якими зіштовхнулися українські підприємства за часів російського вторгнення, та шляхи їх подолання потребують оптимізації всіх суспільних процесів та виробітки оптимальних рішень.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Повномасштабне вторгнення країни-агресора стало для нашої держави серйозним випробуванням і, окрім численних руйнувань, спричинило ряд проблем в усіх галузях економіки.

Логістика, яка перетинається з усіма галузями, однією з перших відчула на собі негативний вплив війни. Тому важливим стає дослідження викликів логістичної сфери, а також шляхів їх подолання, які залишаються недостатньо розкритими та потребують подальших досліджень.

Формування цілей статті (постановка завдання). Актуальною проблемою виступає питання побудови та оптимізації нових маршрутів за мінімальних витрат з найбільшою продуктивністю. Підприємства мають знаходити альтернативні варіанти побудови логістики, оскільки недосконалість логістичної діяльності може спричинити вимушене закриття компанії через відсутність можливості поповнювати запаси матеріальних ресурсів. Метою дослідження є визначення проблем, з якими зіткнулася наша держава у сфері логістики, шляхів їх подолання з

метою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні дуже серйозно вплинула на логістику. Адаптація роботи до нових умов стала надскладним процесом для вітчизняного бізнесу. Це, у першу чергу, пов'язано з розбудовою ланцюгів постачання. Йдеться не про одноразову перебудову, а про вміння постійно гнучко реагувати на виклики та робити все необхідне для того, щоб вантажі доставлялися вчасно, безпечно та з мінімальними ризиками на шляху прямування. Основні проблеми, які виникають у зв'язку з війною, пов'язані з перевезенням вантажів через прикордонні пункти пропуску, зниженням рівня безпеки на території країни та нестабільністю економічної ситуації.

Проаналізуємо виклики, з якими зіткнулася логістична діяльність в країні, та визначимо напрями їх подолання.

Паливна криза. Як відомо, переважна частина палива постачалася в Україну з-за кордону ще до війни і складала майже 80%. При цьому значну роль серед постачальників відіграла білорусь. Ще частина прибувала через порти, які з початком війни заблокувала росія. Ну і серед українських виробників працював

Кременчуцький нафтопереробний завод, який держава-агресор зруйнувала своїми ракетними обстрілами. Цілеспрямовані атаки на нафтобази перед посівною стали ще одним проявом терору, до якого вдалася рф.

Результатом стали довжелезні черги на автозаправних станціях, здорожчання цін на пальне на 40%, більш ретельне планування людьми своїх поїздок.

Зрештою, за певний час постачання налагодилися. І хоча ціни залишилися на тому ж підвищеному рівні, дефіциту немає.

Цей виклик був подоланий через те, що фахівці галузі спільно з державними управліннями знайшли вихід та змогли адаптувати свою роботу до складних умов. Звісно, після критичних руйнувань не

одразу вдалося налагодити ті процеси, але наполегливість, компетентність та терпіння наших фахівців дало можливість вистояти.

Проблеми воєнної логістики. Логістика важлива ще і тим, що обслуговує армію, визначає етапи військових дій, намічає тактичні цілі. Все дуже просто: без логістики не можна забезпечити, а отже, і здійснити військові дії. Майстерність на війні — це перш за все вміння планувати свої дії так, аби відрізати ворога від постачання.

Проблеми з транспортуванням зерна та перебудова логістичних ланцюгів. Як відомо, Україна є одним зі світових лідерів з експорту зерна. Але через російську агресію основний логістичний шлях для цього товару — Чорне море — було заблоковано. За оцінкою експертів, неможливість доставити українське зерно може посилити продовольчу кризу в десятках країн, зокрема в Африці та Азії [14].

На перший погляд, проблема є локальним логістичним викликом. Але рішення, які пропонуються, стали прецедентом для світового ринку. Проблема в тому, що альтернатив перевезенням морем поки що немає. Українські колії ширші за європейські, тому доставка залізницею видається проблематичною. Пункти на кордоні між Україною та ЄС не дозволяють транспортувати значні обсяги зерна, бо є замалими. Виклик вирішується шляхом надання країнами Європи, такими як Румунія, Польща та країни Балтії, які погодилися надати власні порти для перевезень зерна морем. Проте, це не вирішує проблему в масштабі. Водночас українська влада заявила про плани поетапного переходу на більш вузькі колії — для залізничного з'єднання України з ЄС.

Такий проєкт на довгострокову перспективу, але за політичного рішення та подальшої реалізації він суттєво змінить не тільки українську логістику, а й європейську.

Проблеми прикордонних пунктів перетину кордонів. Дуже відчутний вплив війни на логістику полягає у затримках та перебоях у роботі прикордонних пунктів пропуску. Це призводить до затримок у перевезенні вантажів та підвищення цін на логістичні послуги. Крім того, значно підвищується ризик втрати або пошкодження вантажу під час транспортування через небезпечну зону конфлікту.

Проблеми з бюрократичним апаратом та відсутністю стратегії розвитку. Нажаль, виникають ситуації, коли одні суб'єкти економіки об'єднуються для того, аби разом, єдиним фронтом тримати українську економіку, представники влади часто приймають рішення, які тиснуть на бізнес та ускладнюють його роботу. До того ж відчутним фактором є відсутність адекватної системної стратегії розвитку економіки в цілому та логістики зокрема. Ще одна проблема пов'язана з тим, що в багатьох урядовців та чиновників немає цілісного розуміння найбільш ефективних дій. Чиновницьке свавілля та використання ситуації з війною на власну користь продовжує бути зловідомою проблемою.

Цей виклик потрібно долати через розвиток інститутів громадянського суспільства та фахових спільнот для ефективного контролю за чиновниками, чия робота впливає на важливі сфери.

Статус кандидата в члени Європейського Союзу. Незважаючи на складне становище, Україна впевнено прямує до європейської спільноти, отримавши 23 червня 2022 року цей статус, що надає можливість мати актуальні переваги вже сьогодні та працювати над тим, щоб подальше післявоєнне відновлення було у якійсь мірі легшим.

Нестабільна економічна ситуація в Україні також має негативний вплив на логістику. Умови роботи логістичних компаній дуже ускладнюються через коливання курсу національної валюти, підвищення цін на паливо та інші ресурси,

а також через зниження обсягів торгівлі та інвестицій у країні. Окрім того, значний спад рівня безпеки в країні призводить до зростання ризику викрадення або пошкодження вантажів, що потребує залучення додаткових витрат на забезпечення безпеки під час транспортування.

У зв'язку з цим, умови роботи логістичних компаній в Україні зараз складні, але деякі з них досить успішно працюють над зменшенням впливу війни на їх основну діяльність, використовуючи нові технології та інноваційні підходи до розв'язання. Це — не тільки питання виживання, але й питання перемоги як воєнної, так і економічної.

Забезпечення ефективності процесів та сервісу на тому ж рівні. Тут одну із ключових ролей грає людський фактор. Логістичні компанії за період ковіда та військових дій, за оцінками експертів, були вимушені скоротити робочі місця на 50-80%. Ряд виробництв так і не відновили свою роботу або скоротили свої обсяги. Причин безліч – пошкоджені, перебувають в окупації, активно працювали з РФ і там був збут, потрапили під санкції тощо. Як один із наслідків, релокація бізнесу до інших регіонів. Найактивніше відбувається релокація зі східних областей до центральної та західної України. Крупні компанії активно підключають свої європейські представництва або відкривають там бізнес.

Змінюються умови, які примушують компанії впроваджувати принцип максимальної економії на вантажоперевезеннях. Систематизація руху товарів чи вантажів здійснюється відповідно до поточних умов.

При здійсненні логістичної діяльності варто дотримуватися декількох принципів: товар має знаходитися в одному місці; важливо визначити точний час, коли товар буде готовий до відправки та проінформувати учасників; визначити хто і де буде приймати вантаж; обидві сторони

здійснення перевезення товару повинні мати контакти один одного для уточнення ситуації у разі необхідності.

Війна примушує підприємства вибудовувати нові маршрути доставки товарів. Звичайні сполучення між містами втрачено, тому доводиться шукати нові шляхи для об'їзду небезпечних ділянок. Такий шлях може бути довшим та непередбачуваним, проте наразі в пріоритеті стає безпека.

Важливим напрямком також стала реорганізація та збільшення ланцюгів постачання. Це пояснюється тим, що більшість сировини поставлялася з-за кордону через морські або авіаційні шляхи. Наразі компанії вимушені налаштовувати нові маршрути доставки необхідних матеріальних ресурсів, які займають набагато більше часу та коштів. Зокрема, імпорт сировини тепер в більшості перенаправляється в Польщу чи в Румунію і вже звідти відбувається доставка в Україну.

На сьогодні багато компаній, які мають налагоджену логістику, дещо змінили свою діяльність. Вони повністю або частково зайнялися роботою на користь держави та суспільства, а саме - доставкою найнеобхіднішого: перевезенням гуманітарної допомоги, забезпеченням людей продуктами та іншими необхідними речами. Крім того, деякі підприємства налагодили свою діяльність, спрямовану саме на перевезення для військових потреб. Гуманітарна допомога перевозиться безкоштовно, але компанії просять заправляти автомобілі. У окремих випадках, якщо автомобіль їде за визначеним маршрутом компанії, може підібрати гуманітарний вантаж у тому ж напрямку. Це свідчить про те, що зараз усі зосереджені в першу чергу на тому, щоб наблизити Україну до перемоги.

Незважаючи на достатні зміни та складнощі, логістика працює і не може зупинитися. Проаналізувавши виклики сьогодення, що стримують розвиток

логістики, зауважимо, що незважаючи на труднощі система логістики, як складова загальнодержавної системи управління залишається здатною до участі у забезпеченні оборони держави та забезпечує можливість централізованого та децентралізованого управління матеріальними ресурсами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Логістична діяльність є вкрай важливою як на рівні держави, так і на рівні бізнесу. Обмеження, які зачепили усі сфери життя, примушують оптимізувати та адаптувати логістичну діяльність компаній до сучасних умов. Основні проблеми, які вирішуються логістикою - це реорганізація системи зберігання, передбачення ризиків та розробка нових оптимальних маршрутів. Визначені логістичні виклики та напрями їх подолання допоможуть оптимізувати логістичні процеси та скоротити логістичні витрати. Новітні підходи, формування нових ланцюгів постачань матеріальних ресурсів, використання інноваційного програмного забезпечення та сучасного обладнання, дозволяють швидко зреагувати на зміни ринку та забезпечити ефективну діяльність в умовах війни.

Наукова новизна даного дослідження полягає у систематизації проблем логістики та виділення напрямів їх подолання. Теоретичне та практичне значення цієї публікації полягає у можливості використання результатів даного дослідження як фахівцями з логістики, так і науковцями, які досліджують цю проблематику. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на пошук напрямів оптимізації логістичних операцій, що враховують специфіку українських підприємств у сучасних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ларіна Р. Р., Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларіна, А. В.

Рязанов // Менеджер. – ДонДУУ, 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.

2. Тридід, О.М. Логістичний менеджмент: навч. посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков. – Х.: ВД „Инжек», 2005. – 224 с.

3. European Business Association. Обговорення стану логістики в Україні у 2022 році: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijnyu>.

4. Експорт та імпорт під час війни: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viyini-shcho-zminilosyazaraz-ostanni-novini-50273044.html>.

5. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки: веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijniak-ukrainskomu-biznesu-organi-zuvati-transportni-potoki.html.

6. Модернізація транспортно-логістичної інфраструктури України: веб-сайт. URL: <https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastru-cture>.

7. Логістика в умовах бойових дій: зміна ланцюгів постачання: веб-сайт. URL: <https://buduysvoe.com/publications/logistyka-v-umovah-boyovyh-diy-zmina-lancyugiv-postachannya>.

8. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРО» 2022: веб-сайт. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu>.

9. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 284 с.

10. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журн.: веб-сайт. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10

&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57

11. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 189 с.

12. Мішина С. В. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 237. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 1202–1209.

13. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фертч. — Львів : Львівська політехніка, 2020. — 848 с.

14. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. Економічна правда. 24 червня 2022: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>

REFERENCES

1. Larina R. R. (2006) Efektyvnist' funkcionuvannja mikrologhistychnykh system: pidkhody ta problemy [Effectiveness of functioning of micrologistics systems: approaches and problems]. *Menedzher, DonnDYY*, no.1, pp. 120-126.

2. Trydid O.M. (2005) *Loghistychnyj menedzhment* [Logistics management] Kharkiv. VD Inzhek (in Ukrainian)

3. Discussion of the state of logistics in Ukraine in 2022 [Obhovorennia stanu lohistyky v Ukraini u 2022 rotsi]. Available at: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny>. (in Ukrainian)

4. Eksport ta import pid chas viiny [Exports and imports during the war]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viyi-shcho-zminilosya-zaraz-ostanni-novini-50273044.html>. (in Ukrainian)

5. Lohistyka pid chas viiny: yak ukrainskomu biznesu orhanizuvaty transportni

potoky [Logistics during the war: how to organize transport flows for Ukrainian business]. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html. (in Ukrainian)

6. Modernizatsiia transportno-lohistrychnoi infrastruktury Ukrainy [Modernization of the transport and logistics infrastructure of Ukraine]. Available at: <https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure>. (in Ukrainian)

7. Lohistyka v umovah boiovykh dii: zmina lantsiuhiv postachannia [Logistics in the conditions of hostilities: changing supply chains]. Available at: <https://buduysvoe.com/publications/logistyka-v-umovah-boiovykh-diy-zmi-na-lancyugiv-postachannia>. (in Ukrainian)

8. Stanovyshche biznesu v period voiennoho stanu [The position of business during martial law]. SE "PROZORRO" 2022. Available at: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu>. (in Ukrainian)

9. Kaljchenko A. Gh. (2003) *Logistyka: pidruchnyk*. [Logistics] Kyiv. KNEU. (in Ukrainian).

10. Meljnyk O. V. (2013) Novi konceptualjni pidkhody v lohistyci [New conceptual approaches in logistics]. *Efektyvna ekonomika*, no. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57 (accessed 11 January 2023)

11. Ponomarjova Ju. V. (2003) *Loghistyka: Navch. posib* [Logistics]. Kyiv. CNL. (in Ukrainian)

12. Mishyna S. V., O. Ju. Mishyn (2008) Kompleksna ocinka efektyvnosti lohistrychnoji dijajlnosti [Comprehensive evaluation of the efficiency of logistics activities]. *Ekonomika: problemy teoriji ta*

praktyky : zbirnyk naukovykh pracj, vol. 237, pp. 1202-1209.

13. Krykavskij Je. V. (2020) *Loghistryka ta upravlinnja lancjughamy postavok: pidruchnyk* [Logistics and supply chain management] Ljviv : Ljvivs'jka politekhnika (in Ukrainian)

14. 14. Kisilj R. Jak vijna v Ukrajinі zminjuje svitovu loghistryku Ekonomichna pravda. 24 chervnja 2022: [How the war in Ukraine is changing global logistics]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>