

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286822>

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Волохова І.В., к.е.н., доцент,  
Волохов В.А., к.е.н., доцент,  
Лук'янова О.М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*Статтю присвячено питанням логістичного забезпечення в Україні під час воєнного стану. Основними логістичними проблемами сьогодення стали: відмова від накопичення та зберігання товарів, різка та швидка зміна складських умов, ускладнення логістичних операцій, складнощі із закупівлею товарів. Все це призвело до переформатування логістики. Визначено комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності, а саме: реорганізація системи зберігання, передбачення ризиків та побудова та оптимізація нових маршрутів.*

*Ключові слова: логістика, логістичне забезпечення, ефективність логістичного забезпечення, оптимізація, фактори впливу.*

## FACTORS INFLUENCING THE LOGISTICS SUPPORT OF UKRAINE DURING THE WAR

*Volokhova I.V., candidate of economic sciences, associate professor,  
Volokhov V.A., candidate of economic sciences, associate professor,  
Luk'janova O.M., 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. The martial law imposed the following problems:*

*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.*

*Changes in warehouse conditions. With the outbreak of hostilities, companies were forced to move goods to the west of Ukraine, where there was no warehouse space of this size. Usually, the deployment of a storage hub takes about 3 months, but now we need to be ready to organize a safe and integrated warehouse in 7-14 days.*

*Difficulties with the procurement of goods. The problems are primarily related to the limited range and suppliers, blocking of ports and the load on the railway infrastructure.*

*Complication of logistics operations. Checkpoints, inspections, curfews - all this complicates the transportation of goods. In addition, it is necessary to plan alternate routes in advance, as there is a risk of new attacks.*

*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 support, efficiency of logistics support, optimization, influencing factors.*

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

У надскладних умовах війни, в яких опинилася Україна через російську агресію, забезпечення логістики є ключовим завданням держави. Серед основних завдань - 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.

Початок військових дій викликав ряд проблем у логістиці. Для їхнього розв'язання нам потрібно не тільки отримувати військову техніку, гуманітарну та фінансову допомогу, а й самим розбудовувати економіку під військові потреби й використовувати при цьому наші сильні сторони, серед яких потужний волонтерський рух та досвід успішних бізнес-структур. Тому важливим кроком у напрямку підвищення ефективності логістичного забезпечення країни є визначення факторів, що впливають на логістичні процеси, які життєво важливі для виживання нашої держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Логістичні категорії вивчали: Кальченко А. [1], Кобзева К. В. [2,3], Мельник О. В. [4], Пономарьова Ю. В. [5], Чурилов С. В. [6] та інші. Проблему підвищення ефективності роботи на основі вдосконалення логістичних і транспортних процесів на підприємстві, а

також оптимізації ланцюгів поставок вантажів і зниження рівня транспортних витрат у своїх працях висвітлювали такі вчені як Крикавський Є. В. [7], Ларіна Р. Р. [8] та С. В. Мішина [9].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, і особливо на логістичну діяльність компаній. Тому важливим стає дослідження питання ефективності логістичної діяльності на підприємствах в умовах війни та виділення факторів впливу на логістичне забезпечення, які залишаються не достатньо розкритими та потребують подальших досліджень.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** На сьогодні 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 факторів впливу на логістичне забезпечення в сучасних умовах з метою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні Україна переживає найбільшу в історії соціальну, гуманітарну й економічну кризу. В умовах, коли налагоджені ланцюги поставок

перестали працювати, закриті порти, відсутнім є авіасполучення, а автомобільні перевезення здійснюються в умовах значних ризиків, важливим питанням є не тільки виживання, але й здатність до розвитку в нових надскладних умовах.

Криза, пов'язана з війною, викликала крайнє загострення у соціально-економічній системі, загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі, порушує транспортно-економічні зв'язки. Вона потребує оновлення. Власне війна і руйнації в Україні не повинні стати приводом впадати у відчай. Але необхідно проаналізувати і структурувати фактори впливу, що наддинамічно формують нові стани і оптимізувати діяльність в нових умовах.

Війна призвела до відсутності морських перевезень, які відправляли близько 65% всього експорту, блокування авіаперевезень, погіршення функціонування залізничних шляхів та ускладнення роботи автомобільного транспорту. Є певні складності в'їзду та виїзду залізницею через відсутність залізничних вагонів для експорту з України товарів аграрної групи та відсутність необхідного обсягу залізничних вагонів з імпорту палива.

Через проведення бойових дій знищено багато складів та логістичних центрів, припинились поставки сировини з найбільших міст-виробників - Харкова, Запоріжжя, Маріуполя, Херсона, Одеси тощо. Як наслідок, відбулася втрата налагоджених логістичних маршрутів, збільшення часу доставки, значне підвищення цін на перевезення, зменшення запасів товарів на складах.

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.

Вищевикладене дозволяє виділити чотири основні фактори, що вплинули на бізнес-процеси:

- відмова від накопичення та зберігання товарів. Якщо раніше товар міг довгий час перебувати на складах, звідки йшло відвантаження, то зараз бізнес почав відвантажувати «з коліс», намагаючись мінімально накопичувати залишки, щоб у разі можливої атаки на склади не було втрат товару;

- різка та швидка зміна складських умов. Зазвичай запуск складу забирає приблизно три місяці: переїзд складу, розгортання ІТ-системи та ІТ-інтеграція, налаштування систем безпеки, відеоспостереження тощо. Стільки часу, зрозуміло, в компанії не було, тому вони були змушені мігрувати за лічені тижні на невідомі площі. Складська логістика страждала перш за все. Включився режим виживання, запуск з нуля, закривалися базові потреби, такі як пошуки складів, водіїв, складського персоналу;

- ускладнення логістичних операцій. З цим була велика проблема, особливо спочатку повномасштабного вторгнення. Це величезна кількість блокувань та оглядів. Це відсутність чітких правил пересування під час комендантської години: яким логістичним компаніям можна було їхати вночі, а яким не можна. Це ті чи інші дії з боку тероборони, які не завжди адекватно реагували на нічні пересування транспорту, що доставляє продукти;

- складнощі із закупівлею товарів. Проблеми, пов'язані насамперед з обмеженістю асортименту й постачальників, блокуванням портів та навантаженням на залізничну інфраструктуру.

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 зворотній – порожньою, логічним буде підшукати якийсь вантаж, який потрібно доставити у зворотному напрямку. Цей принцип у доставці вантажів варто винести на загальнонаціональний рівень та використовувати різними видами транспорту. У такий спосіб ми отримуємо економію палива та меншу кількість переміщень транспорту.

Незважаючи на достатні зміни та складнощі, логістика працює і не може зупинитися. Проаналізувавши фактори, що стримують розвиток логістики, отримано висновок щодо необхідності оптимізації системи логістики. Система логістики, як складова загальнодержавної системи управління повинна: бути здатною до участі у забезпеченні оборони держави та забезпечувати можливість централізованого та децентралізованого управління матеріальними ресурсами.

**Висновок.** Підсумовуючи вище викладене, можна стверджувати, що за умов війни логістична діяльність є надважливою 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 фактори впливу на логістичне забезпечення допоможуть оптимізувати логістичні процеси та скоротити логістичні витрати.

Логістика виступає основним аспектом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Завдяки наявності новітніх підходів у логістичній діяльності, використанні інноваційного програмного забезпечення та сучасного обладнання, компанії змогли швидко зреагувати на зміни ринку та

забезпечити ефективну діяльність під час воєнного стану.

Отже, розв'язання проблеми логістичного забезпечення сучасних підприємств в умовах війни визначено на основі впровадження новітніх логістичних підходів, здатних цілеспрямовано створювати нові ланцюги постачань матеріальних ресурсів. Наукова новизна даного дослідження полягає у подальшому розвитку факторів впливу на логістичні бізнес-процеси суб'єктів господарювання. Теоретичне та практичне значення цієї праці 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 та виокремлення напрямів оптимізації логістичних операцій, що враховують специфіку українських підприємств у сучасних умовах.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 284 с.
2. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства [Електронний ресурс] / К. В. Кобзева. – Режим доступу до журн. : [http://manved.at.ua/publ/metodologichni\\_pidkhodi\\_v\\_upravlinni\\_logistichnimi\\_zatratami\\_promislovogo\\_pidpriemstva/2-1-0-22](http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22).
3. Кобзева К. В. Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки / К. В. Кобзева // Економіка, менеджмент, підприємництво. Збірник наукових праць. – Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2007. – №18. – С.61– 66.
4. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журн.: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](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)

[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](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)

5. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 189 с.
6. Чурилов С. В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / С. В. Чурилов. – Режим доступу до журн.: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/6/p\\_142\\_147.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf).
7. Економіка логістичних систем : монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О. [та ін.]; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка”. - 2008. – 596 с.
8. Ларіна Р. Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларіна, А. В. Рязанов // Менеджер. – ДонДУУ, 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.
9. 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.

#### REFERENCES

1. Kaljchenko A. Gh. (2003) *Logistyka: Pidruchnyk*. [Logistics] Kyiv. KNEU. (in Ukrainian).
2. Kobzjeva K. V. (2022) *Metodologichni pidkhody v upravlinni loghistychnymy zatratamy promyslovogho pidprijemstva* [Methodological approaches in the management of logistics costs of an industrial enterprise]. URL: [http://manved.at.ua/publ/metodologichni\\_pidkhodi\\_v\\_upravlinni\\_logistichnimi\\_zatratami\\_promislovogo\\_pidpriemstva/2-1-0-22](http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22). (accessed 10 January 2023).

3. Kobzjeva K.V. (2007) Teoretychne obgruntuvannja stanovlennja loghistyky jak nauky [Theoretical justification of the development of logistics as a science]. *Ekonomyka, Menedzhment, Pidpryjemnyctvo. Zbirnyk naukovykh pracj*, no. 18, pp. 61 - 66.
4. Meljnyk O. V. (2013) Novi konceptualjni pidkhody v loghystyci [New conceptual approaches in logistics]. *Efektivna 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](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)
5. Ponomarjova Ju. V. (2003) *Loghistyka: Navch. posib* [Logistics]. Kyiv. CNL. (in Ukrainian)
6. Churylov S. V. (2012) Loghistrychne upravlinnja pidpryjemstvom: teoretychnyj aspect [Logistics management of the enterprise: theoretical aspect]. URL: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/6/p\\_142\\_147.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf).
7. Vaselevs'kyj M., Bilyk I., Dejnega O. (2008) *Ekonomika loghistrychnykh system* [Economics of logistics systems]. Ljviv: Nacional'nyj Universytet „Ljvivs'jka politekhnikal (in Ukrainian)
8. Larina R. R. (2006) *Efektivnistj funkcionuvannja mikrologhistrychnykh system: pidkhody ta problemy* [Effectiveness of functioning of micrologistics systems: approaches and problems]. *Menedzher, DonnDYY*, no.1, pp. 120-126.
9. Mishyna S. V., O. Ju. Mishyn (2008) *Kompleksna ocinka efektyvnosti loghistrychnoji dijajnosti* [Comprehensive evaluation of the efficiency of logistics activities]. *Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky : zbirnyk naukovykh pracj*, vol. 237, pp. 1202-1209.