

## НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Зотов Р.В., Позняк О.В.  
Національний авіаційний університет

**Abstract.** *The full-scale invasion of the territory of Ukraine affected geopolitical and national processes and led to the emergence of new challenges that determine the current state of logistics in Ukraine. Solving the identified problems creates positive prospects for the development of logistics in Ukraine.*

Війна в Україні вплинула на життя не тільки кожного українця, але й змінила економічний та бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу, та створила довгострокові тренди для світової економіки. Війна в Україні – це не просто регіональна криза, у неї є далекосяжні наслідки, які торкаються різних регіонів світу. Конфлікт завдав серйозного удару світовій економіці - від зростання цін на біржові товари й порушення торгівлі та ланцюгів постачання, до зменшення впевненості бізнесу, зниження темпів економічного розвитку, зростання темпів інфляції.

Аналізуючи глобальні наслідки війни в Україні, можна визначити три основні аспекти:

1. Зростання цін на біржові товари й тиск інфляції. Країна агресор та Україна є великими постачальниками біржових товарів, економіка яких зазнала значної трансформації в наслідок війни. Світові ціни на нафту, газ та пшеницю постійно підтримують тренд на зростання. Враховуючи, що йдеться про 30% світового експорту самої лише пшениці, ціни на продовольство сягнули рекордних рівнів. Підвищення цін має свої наслідки. Зростає інфляція, яка знецінює доходи та збільшує попит. Країни, які залежать від імпорту газу, стикаються із найгіршим фіскальним і торговим дефіцитом, тоді як деякі експортери на Середньому Сході й в Африці виграють від вищих цін.

2. Зміни в міжнародній торгівлі та ланцюгах постачання між сусідніми країнами. Сусідні країни змушені вирішувати проблеми зі зміною суб'єктів міжнародної торгівлі, адаптувати ланцюги постачання і вирішувати проблеми в ремітуванні, які поглиблені безпрецедентним потоком біженців. Згідно з даними ООН, на Східну Європу припадає найбільше витрат через понад 3-5 млн біженців з України.

Країни, чия торгівля, туризм і фінанси найбільше залежать від росії та України, теж відчувають додатковий тиск. Європейські країни, які сильно залежали від імпорту російського газу, зіткнулися зі зростанням інфляції та повільнішим відновленням від пандемії. Фіскальний тиск, який виникає внаслідок зазначених факторів, вимагає від урядів вкладання інвестицій в енергетичну безпеку й оборону.

3. Зменшення впевненості бізнесу та інвесторів. Геополітична напруга спровокувала невпевненість бізнесу та інвесторів в глобальному середовищі. Ціни на активи опинилися під тиском, що призвело до погіршення фінансових умов.

Отже, війна в Україні несе в собі далекосяжні наслідки для світової економіки й геополітичної ситуації, її вплив значний і складний на всі сфери життя національної економіки, в тому числі і логістичної галузі.

Насамперед, треба зауважити, що і до початку військових дій, існувало дуже багато проблем – стримуючих чинників – які негативно впливали на розвиток логістики в Україні, основні з яких наведено на рис.1.

З початком повномасштабного вторгнення, існуючі проблеми загострилися та доповнилися новими викликами, які докорінним чином змінили логістику та сферу вантажних перевезень. Іноземні логістичні компанії призупиняли роботу, а українські логістичні компанії та перевізники переорієнтувалися на доставку гуманітарних вантажів, налагодження нових ланцюгів постачання та вирішення поточних проблем існування логістичного бізнесу, які були обумовлені саме військовими діями.

Головною проблемою нових умов – викликів стала криза ланцюгів постачання (рис.2), яка була обумовлена різкою та вимушеною трансформацією маршрутів руху транспорту. Маршрути, внутрішні та міжнародні, стали довгими та непередбачуваними. Це пояснюється блокуванням українських портів та відсутністю цивільного авіаційного сполучення, переорієнтацією на доставки вантажів автотранспортом та залізницею, потребою формування нового “плеча доставки”, необхідністю розвивати нові експортні шляхи сухопутними коридорами через країни Європи. Їх умовно можна розділити на два глобальних напрями: західний транспортний коридор на Польщу, Німеччину та Балтійські країни і південний транспортний коридор здебільшого на Румунію.

Дефіцит складських приміщень, який мав місце й до війни, особливо загострився після перших місяців війни в результаті знищення великої кількості логістичних комплексів та складської інфраструктури.

Недостатній рівень розвитку мережі автодоріг та інфраструктури, відсутність сучасних вантажних терміналів, високий рівень фізичного і морального зношування автомобільного, залізничного та інших видів транспорту

Недостатня кількість якісних сучасних складських комплексів з необхідним спеціалізованим устаткуванням;

Відсутність коштів на придбання сучасних транспортних засобів, на придбання і установку систем моніторингу руху транспортних засобів;

Низький рівень впровадження систем зв'язку, через що в багатьох логістичних компаніях виникають труднощі з відстеженням логістичних ланцюжків і процесу транспортування вантажів країною та за її межами;

Недосконалість вітчизняного законодавства та відсутність програм розвитку логістики, що стимулювало б підвищення її ефективності

Низька забезпеченість кадрами, нестача фахівців, які володіють належним рівнем знань в сфері інформаційних технологій і мають практичні навички швидкого реагування в мінливих ринкових умовах

Митні та тарифні перешкоди

Недостатня підтримка з боку держави, інфляція, корупція, бездіяльність політичних діячів та загальне зниження обсягів виробництва

Нестабільна економічна ситуація в країні

*Рисунок 1 – Загальностримуючі чинники розвитку логістики в Україні*

В зв'язку з цим, велика частина визначних імпортерів вже використовують складські приміщення на заході країни, в той же час значна частина іноземних компаній змінила контрактні умови поставок імпорту товарів в Україну на СРТ/DAP/DAT Європейський склад. Це означає те, що логістика на останньому плечі мультимодального перевезення в країну (ЄС – Україна), як і ризики, пов'язані з такими процесами, перейшли на сторону українського дистриб'ютора.

Особливістю логістики в умовах воєнних дій також є різке зростання вартості доставки вантажів порівняно з довоєнним часом, та відсутність можливості планування цих витрат. Основними чинниками

впливу на вартість логістичних послуг є терміновість та умови перевезення, дефіцит транспорту, довжина і складність маршрутів, затори на кордонах, ліміти на паливо, нестабільність цін на паливо, інфляція, дефіцит кваліфікованого персоналу в умовах війни, курсові ризики. Нестабільність і постійні змінні складових загальної вартості логістики знижує потенціал прогнозованої комерційної діяльності компаній, можливості повноцінної участі в середньострокових та довгострокових тендерних процесах та договірних відносинах з фіксованими цінами.

Криза ланцюгів постачання - різка та вимушена трансформація маршрутів в ланцюгах постачання. Маршрути, внутрішні та міжнародні, стали довгими та непередбачуваними

Дефіцит складів, який спостерігався ще до війни, поглибився внаслідок руйнування великої кількості логістичних комплексів

Дефіцит кадрів

Різке зростання вартості доставки вантажів порівняно з довоєнним часом, відсутність можливості планування цих витрат

Фінансова нестабільність в країні, яка створює бар'єри для ведення бізнесу, зміна умов фінансової взаємодії суб'єктів

Відсутність інвестицій в розвиток бізнесу, оптимізація бізнесу

Зміна умов роботи бізнесу у воєнний час (повітряні тривоги, відсутність електропостачання тощо)

Збільшення ризиків ведення логістичного бізнесу, обмежений перелік страхових компаній, готових покривати воєнні ризики та працювати з пов'язаними з військовими діями страховими випадками.

*Рисунок 2 – Нові виклики для логістики в умовах військових дій*

Крім того, бізнес став дуже обережним, що позначилось на кількості інвестиційних проєктів. В 2023 році значно відчувається

відсутність нових проектів, що вимагають великих капіталовкладень, та інвестицій в бізнес. Компанії з іноземним капіталом все більше звертають увагу на ризики, пов'язані з війною, й часто приймають фактори непрогнозованої тривалості війни та її впливу на економіку країни при розрахунку бізнес проектів, пов'язаних з інвестиціями в країну і розширенням зон впливу на локальні ринки. Національні компанії, слідуючи тенденціям зниження витрат в кризових ситуаціях, скорочують та переводять на неповну оплату праці штати працівників, закривають представництва та філії, і готові ризикувати все меншим капіталом для виконання логістичних завдань та покриття відповідальності за міжнародні перевезення. Але, серед зазначених є й такі, хто розцінює роботу в складних умовах – як шанс, з можливістю швидкого розвитку та адаптації до зміненого ринку в післявоєнний період.

Великою перешкодою для розвитку логістичного бізнесу є збільшення ризиків ведення логістичного бізнесу, обмежений перелік страхових компаній, готових покривати воєнні ризики та працювати з пов'язаними з військовими діями страховими випадками. Вирішення даної проблеми позитивно позначилось би на розвитку логістики постачань та складської логістики в умовах воєнного кризового періоду, що продовжується.

Додатковим викликом для логістичних компаній в умовах війни становлять вимоги щодо зміни умов фінансової взаємодії суб'єктів. В умовах обмежених можливостей додаткового фінансування або кредитування, проблем використання вільного оборотного капіталу, міжнародні та національні клієнти – споживачі логістичних послуг, змінюють умови співробітництва шляхом висування нових умов, а саме збільшення термінів оплати логістичних послуг (погашення дебіторської заборгованості – 30-60-90 днів). Це порушує фінансову стабільність логістичних компаній, які, зазвичай, працюють на умовах передоплати та оперують значно меншими термінами погашення дебіторської заборгованості.

Значний вплив на діяльність компаній мають сучасні умови ведення бізнесу, які обумовлені повітряними атаками, безпековими заходами та фактичною відсутністю персоналу в робочих процесах в ці періоди часу, та загальні перешкоди безперебійної праці за відсутності електропостачання та теплопостачання. Логістика – це якість та швидкість реакцій та процесів, що складно забезпечити в умовах військових дій.

Проблема дефіциту персоналу – є особливою для логістичної галузі, оскільки найважливішим активом логістичної компанії є кваліфікований та досвідчений персонал. Не лише водії вантажівок не вистачає у логістиці. Це стосується усіх ланок: від менеджменту до

працівників складу, де кожен є рівно важливим у процесі транспортування товару [1]. На дану проблему необхідно звернути особливу увагу не тільки на законодавчому рівні, шляхом формування підтримки роботодавців для захисту прав робітників, створення безперешкодних умов для всебічного розвитку, підвищення кваліфікацій та навчання працездатного населення, а й в освітніх межах – шляхом всебічної підтримкою провідних навчальних закладів, що формують сучасні освітні траєкторії для навчання фахівців в сфері логістики.

### **Висновки**

Зміни, яких зазнала логістика в умовах військових дій, дозволяють зосередити акцент на тих суттєвих проблемах та недоліках в організації логістичних процесів, що стануть відправною точкою в процесі удосконалення логістичної системи країни в післявоєнний період.

На сьогоднішній день логістика потребує оптимізації, яка є другою, після безпосереднього ведення військових дій, життєво важливою проблемою, пов'язаною із самим виживанням нашої держави. Можливий комплекс заходів щодо оптимізації логістики полягає у довантаженні транспортних засобів за умови їх неповного завантаження, недопущенні пробігу транспорту порожнім на зворотному шляху після вивантаження в пункті призначення. За таких умов забезпечується принцип економії часу, палива, інших ресурсів, що впливає на ефективність логістики. Практично підвищити ефективність організації логістичних потоків можна також шляхом ретельного обліку великих вантажоперевізників та систематизації руху вантажів. Оптимізації логістики сприятиме створення логістичних центрів та залучення до їх роботи досвідчених фахівців з вантажоперевезень. Такі центри мають координувати роботу великих вантажоперевізників, а для менших – стати своєрідними консультативно-координаційними центрами сприяння у завантаженні будь-якого транспорту, який рухається територією України.

Отже, необхідно самим розбудовувати економіку під військові потреби й використовувати при цьому наші сильні сторони, серед яких значний досвід успішних бізнес-структур – провідних логістичних компаній.

### **Список використаних джерел**

1. Новікова І. Як світова логістична криза впливає на Україну. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/24/681709/>