

**ПЕРЕФОРМАТУВАННЯ ЛОГІСТИКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**  
**REFORMATING LOGISTICS DURING THE WAR**

Виклики для логістичної галузі з'явилися ще за кілька років до нового етапу російсько-української війни. Через пандемію ринок почав прискорено локалізуватися та переносити ланцюги постачання ближче до країни виробництва чи реалізації продукції. Новий етап російсько-української війни став великим випробуванням для бізнесу. Складнощі з вантажоперевезенням спонукали негайно трансформувати та оптимізувати бізнес-процеси[1]. Один із ключових викликів, з якими змушені були зіткнутися українські компанії, — переформатування логістики.

Організація перевезень автомобільним транспортом стала складним завданням через низьку пропускну спроможність прикордонних переходів на заході України, а вартість логістики значно зросла, адже відстань транспортування до портів ЄС збільшилась у рази. Крім того, бізнес почав масово стикатися з проблемами в європейських портах. Це стосується і роботи митних та інших контролюючих органів, часу роботи терміналів та якості обслуговування.

Реалії війни наклали обмеження на всі сфери життя, але на доставляння та сполучення – у першу чергу. Небезпека використання транспорту, ризик втратити товар під час складського зберігання, необхідність перебудувати маршрути безпосередньо під час руху – це тільки мала частина того, з чим стикається логістика під час війни. Залишається лише два шляхи – оптимізувати процеси та адаптуватися, або визнати неможливість цього для компанії.

Війна і мир – типові та нові проблеми логістики. Зараз рішення треба приймати швидко, ефективно, а ситуація змінюється із кожною хвилиною.

Логістика – динамічна галузь, яка для ефективної роботи потребує досвідченого менеджменту. Додайте до перелічених проблем умови, які наклав воєнний стан:

- ✓ Відмова від зберігання і накопичення. Зараз немає можливості довго тримати товар на складі – у разі атаки він буде втрачений.
- ✓ Зміна складських умов. Зазвичай розгортання хабу для зберігання займає приблизно 3 місяці, наразі ж треба бути готовими організувати безпечний та інтегрований склад за 7–14 днів.
- ✓ Ускладнення логістичних операцій. Блокпости, огляди, непрозоре регулювання проїзду під час комендантської години.
- ✓ Різкі зміни маршрутів. Необхідність враховувати нові атаки, планувати запасні маршрути заздалегідь [2].

Не всі компанії в Україні впоралися із різкою зміною у галузі. Багато з них втратили приміщення та автопарки, не змогли підлаштуватися під нові реалії та пересування під час суцільної повітряної тривоги.

У сфері автоперевезень під час війни сталися й позитивні зрушення. Держава ввела так званий транспортний безвіз або ж скасувала адміністративний бар'єр у вигляді дозволів на автомобільні перевезення, який був стримуючим фактором для вільного ринку. Це був величезний бій для автоперевізників, логістів і експедиторів: щороку дозволів не вистачало й велися перемовини про збільшення їхньої кількості. Скасування цього адміністративного бар'єру, інтенсифікувало міжнародні автомобільні перевезення та загалом економічні процеси.

Під час війни треба знаходити нові шляхи та процеси максимально швидко. Зробити це

може лише досвідчений менеджмент, що має практику у різних нішах та проєктах. Нині бізнес адаптувався, переорієнтувався й почав розвивати нові логістичні шляхи. Адаптація – це одна з сутностей логістики, яка не може зупинятися, бо зупинка – це відсутність торгівлі й обміну товарами, практично відсутність споживання, що в сучасному світі дорівнює відсутності життя.

Попри великий шок, який українська транспортно-логістична система пережила на початку війни, вона впоралася з викликом і змогла забезпечити транспортування необхідних товарів до та з України.

Війна чітко вказала на недоліки сьогоденного стану справ. Насамперед зберігання вантажів у великій масі лише в певних областях країни, використання маршрутів, що пролягають поблизу небезпечних ділянок чи стратегічних об'єктів. Логістика повинна стати більш комплексною, бо лише такий підхід, як показала практика, дозволяє залишитися «на плаву» під час кризи. Реорганізація системи зберігання, передбачення ризиків та розробка більшої кількості маршрутів – те, з чого почнеться відновлення логістики у післявоєнний час.

Труднощі в економіці та зниження купівельної спроможності громадян вплинули на продажі, а відповідно і на логістику. В цій галузі очікуються відчутні зміни. Логістика не зупиниться, бо її функціонування забезпечують висококласні фахівці. Але існує цілий ряд об'єктивних факторів, точний прогноз щодо яких зараз зробити неможливо, але при тому вони впливають на сферу. Перемоги на фронті, валютні коливання, намір НБУ «відпустити» курс гривні. Усе це далеко не повний перелік того, що впливатиме на логістичні маршрути, міжнародну торгівлю та купівельну спроможність українського споживача.

Тож з упевненістю зараз можна говорити лиш про те, що усім фахівцям, задіяним у галузі, і надалі буде потрібно плекати свою стійкість, працездатність, адаптивність та професійну гнучкість. Зокрема, варто розвивати експортні логістичні рішення, сучасні центри та електронні сервіси. Війна показала, що ці фактори є критично важливими для роботи. Не дивлячись на складнощі війни, ми можемо з впевненістю сказати, Україна переможе, а з нею і логістика.

#### **Список використаних джерел:**

1. Логістика під час війни. URL: [https://zaxid.net/logistika\\_pid\\_chas\\_viyni\\_n1538608](https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viyni_n1538608).
2. Литюга Ю.В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи / Ю.В.Литюга // Ефективна економіка. – 2017. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646>.