

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ**

*НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Клодчик Олександр Олександрович**

**Науковий керівник: доц. Баранець Ганна Валеріївна**

В умовах війни багато явищ потрапляють до категорії «не на часі». Безперечно, що пріоритетними є потреби фронту, проте сьогодні для країни не менш важливим є максимально ефективно економічне життя.

Внутрішнє виробництво, збереження робочих місць й підприємницька активність – це те, без чого Україна не зможе вистояти.

Повномасштабна війна стала складним випробуванням для бізнесу. Українські промислові підприємства були змушені передусім змінювати формат логістики. Проблеми, пов'язані з вантажоперевезеннями, спровокували трансформування та посилили вимоги до оптимізації бізнес-процесів.

Основними проблемами, з якими зіткнулася українська логістика в умовах війни, є такі:

1) Проблема складських накопичень. Чим більша кількість товарів знаходиться на складах, тим більше коштів вилучається з обороту.

2) Руїнування складських приміщень. Довго тримати товари на складах небезпечно, оскільки у разі атаки їх можна втратити.

3) Знаходження складських площ у столичній області (70–80% професійних складських площ). З початком бойових дій компанії змушені були перевезти товари на захід України, де не було складських площ затребуваної місткості, отже постала проблема їх розбудови [2].

4) Труднощі з закупівлею товарів, які пов'язані з обмеженістю асортименту (товарів, послуг) та відсутністю постачальників.

5) Ускладнення вантажоперевезень через вплив низки факторів [1,3]: блокування портів, що унеможливорює використання морських шляхів для відвантаження готової продукції; блокпости, які передбачають необхідність витратити час на проходження оглядів та перевірок; комендантська година, яка стримує перевезення у нічній години; необхідність планування запасних маршрутів, оскільки є ризик нових атак; неможливість використання авіасполучення.

6) Нестача водіїв, велика частина яких поповнила ряди ЗСУ [4].

Відповідно до даних, опублікованих АТ «Укрзалізниця», з початком війни більше вісімдесяти виробничих підприємств в Україні зупинили свою роботу, відтак внутрішні перевезення вантажів залізницею відчутно скоротилися. За даними Національного Інституту Стратегічних Досліджень [5] обсяги перевезених вантажів в 2022 році зменшилися зі 149,8 до 76,1 млн т, тобто на 49,2%, а у їх структурі помітно скоротилася частка руди, чорних металів та будівельних матеріалів.

Як було зазначено вище, блокування морських портів призвело до ламання сформованих за довгий час логістичних маршрутів промислових підприємств.

Залишилося лише чотири порти, які працюють зараз, серед них: Усть-Дунайський, Кілійський, Ізмаїльський, Ренійський. Однак вони забезпечують лише десяту частину довоєнної потужності перевалки обсягу вантажів.

Порти «Рені» та «Ізмаїл» максимально завантажені, але щоб дістатися до Ізмаїльського порту потрібно проїхати через територію Молдови. Також через неритмічне навантаження в портах є затримки. Портові термінали не справляються зі збільшеним навантаженням. Щоб дістатися до Ізмаїла залізницею потрібно проїхати Дністровським мостом, який вже вп'яте пошкоджений агресором. Однак, є альтернатива – використання прикордонних залізничних переходів, яких усього тринадцять: чотири - із Польщею, по два - зі Словаччиною, Угорщиною та Молдовою, три - із Румунією. Вказані переходи забезпечують передачу 3-4 млн. тонн вантажів на станціях стикування сусідніх залізниць [4].

Попри велику кількість проблем українським підприємствам та уряду вдалося розробити досить низку альтернативних шляхів. Станом на жовтень 2022 р. для підтримки логістики використовуються декілька терміналів, котрі, здебільшого, перебувають на заході нашої держави, а саме у Львові, Тернополі, Чернівцях. Також використовується Ізмаїльський порт із надання сервісу барж на Констанцу та відкритим шляхом на Адріатику до порту Трієст, (Італія), щоб через Словаччину та Угорщину поєднати логістику з Одеського порту. На даний момент наявні експортні контейнери у великій кількості, які слід доставити до одержувачів, а порт не має можливості пропускати достатню кількість кораблів.

В складних умовах сьогодення промислові підприємства мають продовжувати відшукувати альтернативні шляхи вирішення проблем логістики та побудови логістичних ланцюгів. Пропозиції в цьому напрямі можуть бути зведені до таких [6,7]:

- відмова (повна/часткова) від накопичення та зберігання товарів у великих обсягах;
- чітке орієнтування на споживача, прогнозування попиту та відповідно планування продажів, параметрів логістичних операцій тощо;
- розроблення, прокладання нових маршрутів, подалі від зони воєнних дій із урахуванням динамічності війни на основі моніторингу інформації Генштабу збройних сил України. З початком війни в Україні компаніям довелося шукати та будувати нові маршрути доставки товарів. За такої ситуації обґрунтованим є пошук нових доріг для об'їзду небезпечних ділянок та обвалених мостів. Хоча саме такий шлях є непередбачуваним і довготривалим, проте наразі в пріоритеті стає безпека;
- забезпечення гнучких, адаптованих логістичних шляхів;
- діджиталізація процесів у системі логістичного управління.

Очевидно, що процес відновлення логістики в Україні є складним та тривалим. Перспективними виглядають підтримані державою проекти реконструкції та відкриття нових перевантажувальних пунктів, включення українських автодоріг, залізниць та інших логістичних шляхів до європейських транспортних мереж (TEN-T), переходу вітчизняної залізниці до стандарту Євроколії. В комплексі ці заходи дозволять подолати існуючі проблеми та

розширити можливості підприємств в організації ефективної логістики та ланцюгів поставок.

### **Перелік посилань**

1. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html).
2. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927/1855>.
3. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/>.
4. Завербний А. С., Пешко М. І. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769/1705>.
5. Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r/>.
6. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686>.
7. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917/1845>.