

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Суворова І.М., Лисенко М.С., Стажкова Д.О.
Національний авіаційний університет

Abstract. *The study examines the problems of managing logistics business processes in Ukraine during martial law, analyzes the current state of logistics in Ukraine, reveals the peculiarities of logistics processes during military operations, and suggests ways to solve them. Examples of successful logistics business management in wartime conditions are also given.*

Військова агресія та введення воєнного стану в Україні значно ускладнило логістику, що вплинуло на затримання поставок, особливо в зонах агресивного прояву конфлікту. Вимоги до безпеки призвели до зміни маршрутів транспорту та збільшення строків доставки. Сьогодні, забезпечення потреб армії в нашій країні є пріоритетним, але це призводить до дефіциту обладнання та матеріалів на ринку.

Управління логістичними бізнес-процесами в умовах воєнного стану в Україні зіткнулося зі значними проблемами (рис. 1).

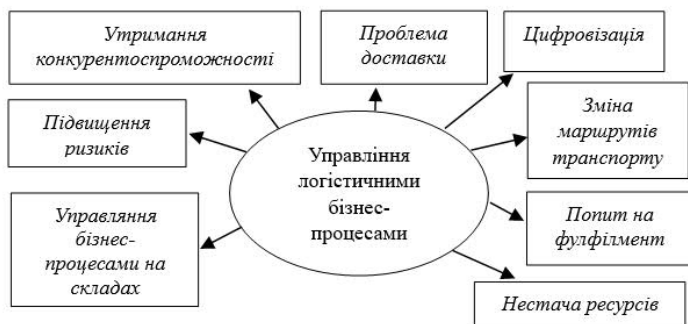


Рис. 1. Головні проблеми управління логістичними бізнес-процесами в умовах воєнного стану в Україні

Утримання конкурентоспроможності. У логістиці є таке поняття, як «остання миля» - це останній етап у доставці товарів від виробника

до клієнта. Саме на цьому етапі ланцюга постачань є найбільше ризиків. Вважається, хто ближче до клієнта, той і виграє. Але утримання цієї «останньої милі» сьогодні стало дорожчим і складнішим. Деякі компанії винайшли спосіб оптимізувати бізнес-процеси. Отже, бізнеси створюють колаборації та партнерства аби бути конкурентоспроможними. Наприклад, збільшується попит на PUDO (pick up drop off), або міні-точки прийому та видачі посилок. Тобто логістичні бізнес-процес доставки товару до клієнта об'єднуються з процесом обслуговування клієнтів. Це стелаж у кав'ярні або магазині, куди відвантажують та забирають посилки. Служба доставки отримує можливість доставити посилку ближче до клієнта, а кав'ярня або магазин - продати додаткову чашку кави людині, яка прийде за посилкою.

Ще одним з прикладів колаборації є – об'єднувати вантажі для того, щоб не відправляти напівпорожні авто (LTL логістика). Сьогодні це є прикладом у перевезенні гуманітарної допомоги, але неодмінно така практика пошириться і на бізнес.

Цифровізація стає необхідністю. В сучасному середовищі прибутковість бізнесу зменшується і тоді одразу з'являється питання щодо зниження витрат для досягнення максимальної ефективності. Тому, гостро постає питання цифровізації, для того, щоб контролювати ситуацію в онлайн-режимі та шукати точки оптимізації. Наприклад, коли ціна на паливо зросла вдвічі, то бізнес одразу почав уважніше контролювати, на якій заправці та яким бензином заправлявся водій, куди він їздив і чи є оптимальним його маршрут. І так відбувається з усіма операційними бізнес-процесами. Тому цифровізація бізнесу та оптимізація логістичних бізнес-процесів є першочерговим завданням. І тут знадобиться висококваліфікований IT-персонал та готовність компаній залучати додаткові ресурси.

Попит на фулфілмент. Будь-яка криза вимагає від бізнесу «скидання баласту»: це означає, що потрібно позбавлятися непрофільних видів діяльності та скорочувати витрати на бізнес-процеси. Мати власну логістику стає не вигідним. Адже це - постійні витрати, які виникають незалежно від обсягів продажів: оренда складів, електроенергія, комунальні послуги та зарплата кур'єрів і фахівців з логістики. Виникають великі труднощі, коли обсяги продажів зменшуються. Аби уникнути такої проблеми компанії починають пошук операторів фулфілменту та сплачують їм за кожне відвантаження товару, щоб їх логістика стала змінними витратами.

Передача логістики на аутсорс дозволяє бізнесу бути гнучкішим при мінливості попиту. Тому послуга фулфілменту стає більш важливою.

Зміна маршрутів транспорту є однією з найбільш серйозних проблем управління логістичними бізнес-процесами в умовах воєнного стану в Україні.

Однією з причин зміни маршрутів транспорту є перекриття доріг та перевірки на блокпостах. Це призводить до затримок в доставці товарів та зміни маршруту транспорту, що значно скорочує час доставки. Крім того, навіть якщо транспорт зможе пройти через блокпост, на нього можуть бути накладені обмеження з перевезенням певних товарів, що змусить компанії шукати альтернативні маршрути.

Причиною, чому зміна маршрутів доставки робить управління логістичними бізнес-процесами складним, полягає в тому, що це призводить до збільшення строків доставки та зниження рівня надійності та безпеки вантажів. Пересування товарів через зону конфлікту може бути дуже небезпечним для транспортних засобів та їхніх водіїв, що може призвести до збитків та втрат. Зміна маршрутів доставки вимагає додаткових витрат на паливо та інші ресурси, що впливає на вартість логістичних послуг та, відповідно, на конкурентоспроможність компаній. Також, зміна маршрутів може вимагати додаткових зусиль та ресурсів з боку логістичних компаній для забезпечення безпеки та надійності доставки товарів, тим самим виснажуючи їх. Це й створює проблеми управління логістичними бізнес-процесами на дорогах.

Підвищення ризиків. Ще однією з головних проблем управління логістичними бізнес-процесами в умовах воєнного стану в Україні є зниження рівня безпеки та підвищення ризиків логістичних компаній та їх інфраструктури.

Підвищений рівень безпеки вимагає значних витрат на захисні засоби, охорону та навчання персоналу. Умови воєнного стану збільшують навантаження на безпекові системи логістичних компаній, які можуть бути недостатньо підготовлені до таких навантажень. Також, інфраструктура магістральних доріг та залізничних колій, які використовуються для транспортування товарів, може бути пошкоджена внаслідок обстрілів, що створює додаткові проблеми для безпеки та навіть можливості транспортування товарів.

Наприклад: у м. Середина-Буда, на прикордонні, під час обстрілу ворогом містечка зі ствольної артилерії було повністю зруйновано тамтешнє залізничнє сполучення. Тепер для елеваторів Середино-

Будщини є величезною проблемою питання вивозу обробленого зерна, адже найближча залізнична колія, яка придатна для використання, знаходиться на відстані 40 кілометрів, а автомобільна дорога до містечка також повністю зруйнована й не кожна логістична компанія погодиться відправляти туди свій транспорт. Також ціни на товари в супермаркетах зазнали величезного підвищення через складності доставок на прикордонні.

Проблема управління бізнес-процесами на складах. З початком війни великі компанії, а за ними середні та дрібні, були змушені перевезти свої складські залишки та товари на захід України. Відбувся колосальний відтік до Львівської, Тернопільської, Івано-Франківської областей, Закарпаття, де такого обсягу складських площ не існувало. Приміщень на всіх не вистачало, а ті, які компаніям вдавалося зайняти, на порядок поступалися колишнім: площею, організацією простору та рівнем обслуговування.

Компанії, що звикли до десятків тисяч квадратних метрів сучасних професійних складів, змушені були розпоряджатися на тисячі, максимум двох, а то й на п'ятистах квадратних метрах, найчастіше на старих об'єктах із зовсім іншими принципами організації складської логістики. Усе це дуже сильно змінило і логістичні процеси, і ланцюги постачання, і вартість самих операцій.

Таким чином, бізнес був змушений адаптувати процеси до нових умов і тим самим збільшити складність та вартість логістичних бізнес-процесів.

Проаналізувавши головні проблеми управління логістичними бізнес-процесами в умовах воєнного стану в Україні, виділимо три основні фактори, що вплинули на бізнес-процеси, які пов'язані з логістикою (рис 2).

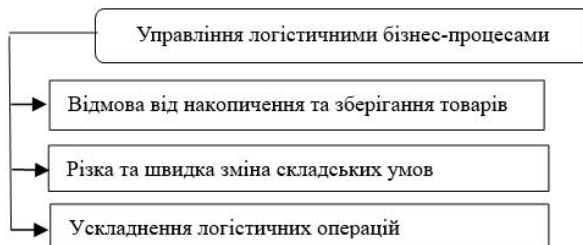


Рис. 2. Фактори, які впливають на логістичні бізнес-процеси

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

2. Різка та швидка зміна складських умов. Зазвичай відкриття нового складу забирає приблизно три місяці: переїзд складу, розгортання IT-системи та IT-інтеграція, налаштування систем безпеки, відеоспостереження тощо. Зрозуміло, що часу у компаній було обмаль, вони були змушені мігрувати за лічені тижні, а то й дні на невідомі площі.

Логістиці, особливо складській, було складно, але при цьому компанії впоралися досить добре. Включився режим виживання, запуску з нуля, закривалися базові потреби, такі як пошуки складів, водіїв, складського персоналу.

3. Ускладнення логістичних операцій. Це виявилось великою проблемою, особливо спочатку, через величезну кількість блокпостів та оглядів на них. Це відсутність чітких правил пересування під час комендантської години: яким логістам можна було їхати вночі, а яким не можна. Це ті чи інші дії з боку тероборон, які не завжди адекватно реагували на нічні пересування транспорту, що доставляє продукти. Навіть, якщо компанія перемістила свої склади або інше майно у відносно безпечну локацію, це не дає гарантію безпечного зберігання, через можливі обстріли. Також, складські площі на нових місцях потребують ефективної оптимізації логістичних бізнес-процесів.

Проблеми доставки. Логістика в мирний та воєнний час, на нашу думку, не зовсім відрізняється. Якщо говорити про звичайні продовольчі товари, то і зараз все йде своєю чергою, все доставляється майже своєчасно. Головне - це забезпечення безпеки зон та пунктів відвантаження, пунктів доставки товару та транспорту.

Звісно, зміни відбулися, але локально або в межах окремих логістичних бізнес-процесів. Була низка проблем з імпортом, які на сьогодні вважаються вже вирішеними. Є затримки доставки товарів в окремі райони через окупацію або високі ризики. Нажаль, сучасний стан характеризується нульовою авіаційною та воднотранспортною логістикою. Існують певні складності в'їзду та виїзду залізницею через відсутність залізничних вагонів для експорту з України товарів аграрної групи та відсутність необхідного обсягу залізничних вагонів по імпорту палива. Але це питання активно вирішується.

Раніше логістичні склади розташовувались на Київщині, нині - на заході України. Раніше транспорту та водіїв було цілком достатньо, зараз є складнощі з їх пошуком. Усе це, звичайно, впливає на зростання цін на товари для кінцевого споживача. Сьогодні, відбувається подорожчання товарів на в середньому на 1–3%. Це пояснюється тим, що в середньому, в структурі товару, логістика складає орієнтовно 12–15% (це світові усереднені показники). Але треба зазначити, що це збільшення не є таким суттєвим, як, наприклад, при інфляції, яка набагато більше впливає на зростання вартості товару, ніж складнощі з логістикою.

Крім того, воєнний стан спричинив зниження замовлень у ряді сфер, наприклад, в туризмі або роздрібній торгівлі, що призвело до складнощів у роботі логістичних компаній, яким тепер необхідно оптимізувати бізнес-процеси за кордоном або ж пропонувати актуальні та сучасні рішення вітчизняним клієнтам. Також, важливим аспектом є забезпечення відповідності логістичних бізнес-процесів вимогам законодавства під час воєнного стану, що може вимагати внесення додаткових змін у логістичну стратегію підприємств

Нестача ресурсів. Це може бути пов'язано з наступними факторами, такими як: зниження кількості доступних ресурсів через знищення або пошкодження інфраструктури, транспортних засобів та іншого обладнання під час військових дій, перекриття шляхів сполучення, заборони на пересування, зниження кількості працівників, зменшення доступності матеріалів та ресурсів для виробництва тощо. Ці обмеження можуть мати великий вплив на логістичні бізнес-процеси, оскільки доступність ресурсів є ключовим фактором для їх ефективного виконання. Недостатня кількість транспортних засобів, наприклад, може призвести до затримок у доставці матеріалів і збільшення часу перевезення, що впливає на час виконання проектів та реалізацію стратегій компанії.

Для забезпечення доступності ресурсів умови військового стану вимагають від менеджерів з логістики більш гнучкого та творчого підходу до управління. Наприклад: одним з успішних прикладів роботи компанії в умовах воєнного стану є запровадження нових технологій та методів управління логістичними процесами, зокрема, використання мобільних додатків для відстеження та контролю доставки вантажів.

Для прикладу наведемо діяльність компанії «Нова Пошта», яка активно співпрацює з військовими формуваннями та забезпечує

доставку всіх необхідних товарів та матеріалів на передову. Іншим успішним прикладом роботи компанії, під час воєнного стану, є ефективне управління запасами. Компанія «Нова Пошта» змогла зберегти необхідні запаси та забезпечити вчасну доставку вантажів навіть в умовах транспортних та інших обмежень.

Висновок

Аналізуючи проблем управління логістичними бізнес-процесами в умовах воєнного стану в Україні можна зробити висновок, що військові конфлікти серйозно позначаються на логістичному бізнесі в нашій державі. Серед головних проблеми управління логістичними бізнес-процесами в умовах воєнного стану визначено та обґрунтовано: проблему доставки, зміну маршрутів транспорту, цифровізацію, утримання конкурентоспроможності, підвищення ризиків, попит на фулфілмент, нестачу ресурсів, та управління бізнес-процесами на складах. Проте, досвід національних компаній свідчить про те, що за наявності відповідної стратегії та технологічних рішень, можливо успішно управляти логістичними бізнес-процесами під час воєнного стану.

Для подальшого розвитку управління логістичними бізнес-процесами в Україні в умовах військового стану, необхідно враховувати такі фактори, як: розробка стратегії дій під час кризових ситуацій, впровадження новітніх технологій та забезпечення безпеки логістичних бізнес-процесів.

Список використаних джерел :

1. "How War Affects the Logistics Industry," *ShipStation Blog*, <https://www.shipstation.com/blog/how-war-affects-the-logistics-industry/>
2. "The Effects of War on Logistics," *Logistics Bureau*, <https://www.logisticsbureau.com/the-effects-of-war-on-logistics/>
3. "The Impact of War on Logistics," *Supply Chain 24/7*, https://www.supplychain247.com/article/the_impact_of_war_on_logistics