

УДК 327 (073:470+571)

## ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИКИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ РОСІЯ – УКРАЇНА

**Ступницький О. І.**

Кандидат економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Анотація.** У статті аналізуються особливості формування логістики кризових ситуацій у контексті військово-політичного конфлікту Росія – Україна та форми її взаємодії з військовою логістикою. Сучасна міжнародна логістична практика свідчить про системність та структурність використання цивільної (комерційної) логістики, військової логістики, логістики кризових ситуацій як складових інтегрованої системи логістичного менеджменту на рівні окремих країн і у зонах міждержавних конфліктів. Політична криза в Україні, яка розпочалася у кінці 2013 р. і військовий конфлікт Росія – Україна в 2014 р., вимагають оперативних різносторонніх дій з боку влади, спрямованих на будівництво нових державних структур. Для вирішення цих завдань, держава повинна мати спеціально підготовлених фахівців, які володітимуть знаннями та вміннями для керування державною системою в кризових ситуаціях, побудови сучасної системи оборони і безпеки країни. Важливим для України сьогодні є також використання західного досвіду у сферах, по-перше, прогнозування кризових ситуацій, які можуть стати причиною наступних ймовірних політичних конфліктів на нашому континенті, що може вплинути не лише на кожну окрему державу, але й на цілий Європейський Союз. По-друге, управління конфліктами і безпекою, планування та координації дій адміністрації у кризових ситуаціях і цивільно-військового співробітництва у кризовому управлінні.

**Ключові слова:** логістика, цивільна (комерційна) логістика, військова логістика, логістика кризових ситуацій, інтегрована система логістичного менеджменту.

**Постановка проблеми.** Особливістю сучасної логістики є її неоднорідність як з точки зору теоретико-методологічного обґрунтування, так і конкретно-прикладного значення. У зв'язку з цим науковці та логісти-практики використовують різні концепції логістики, розробляють різні моделі, методи і методики. На початку ХХІ століття стало очевидно, що незалежно від того у якому напрямку буде розвиватися логістична наука, взаємодія між двома її галузями (військовою і цивільною) має досить широкі перспективи розвитку на трьох рівнях:

1) теоретичному (коли досвід військової або цивільної логістики усвідомлюється і узагальнюється теоретиками, що працюють у іншій галузі та рекомендується ними для використання з урахуванням галузевої або відомчої специфіка;

2) прикладному (коли методики та інструменти, які розроблені у одній галузі логістики, після відповідної адаптації знаходять використання у іншій). Саме так була започаткована цивільна логістика – у джерело її розвитку перетворилося творче запозичення інструментарію військової логістики бізнес-структурами, хоча сьогодні спостерігається зростання кількості сфер використання досвіду цивільної логістики для комплексного забезпечення збройних сил у мирний час і у ході військових конфліктів;

3) практичному, в умовах коли для рішення завдань військової (цивільної) логістики залучаються ресурси цивільних (військових) організацій [1, с. 85-87].

Специфіка сучасного міжнародного військово-політичного конфлікту Росія – Україна виявила нові детермінанти взаємозв'язку військової, бізнес-логістики та логістики кризових ситуацій, принципи реформування національної логістичної системи та використання світової практики розрахунків потенціалу логістичної оптимізації, що ґрунтується на ключових компетенціях (core competences) українських урядових структур всіх рівнів.

**Мета статті** – дослідити особливості формування логістики кризових ситуацій у контексті військово-політичного конфлікту Росія-Україна та форми її взаємодії з військовою логістикою.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наразі, хоча логістична діяльність у західній літературі має різні тлумачення (матеріальний менеджмент, логістичний менеджмент, логістичний інжиніринг, менеджмент логістичних мереж, рохрематика, інтегрована дистрибуція, управління ланцюгами поставок) сьогодні найбільш вживаним терміном є «інтегрована логістика». Серед публікацій останніх років необхідно виділити роботи Саркісова С., Дебинської В., Смерічевської С., Олійника Я. Смирнова І., Сумця О. [2; 3; 4; 5; 6], у яких обґрунтовується положення, згідно якого концепція загальних витрат надала поштовх для розвитку нових напрямків логістики в нових умовах глобалізації, змін у моделях «попит-пропозиція-витрати», удосконалення інформаційного забезпечення руху товарних потоків (революція у сфері інформатики) та перегляду стратегій формування товарних і сировинних запасів. Проте, як і раніше на розвиток і удосконалення логістичних процесів значний вплив справляє військовий досвід, який дозволяє перевірити у екстремальних умовах усі нові тенденції. Аналіз останніх досліджень свідчить, що до цього часу (окрім історичної складової становлення і формування військової логістики) у сучасній економічній літературі недостатньо уваги приділено проблемі симбіозу логістик: цивільної, військової та логістики кризових ситуацій.

**Основні результати дослідження.** Суто з теоретичної точки зору цивільна (комерційна) і військова логістика, логістика кризових ситуацій, гуманітарна логістика є частинами панлогістики – науки про стратегічне та комплексне управління суспільством в умовах глобалізації, метою якої є забезпечення виживання систем у невизначеному і метастабільному середовищі, мінімізація втрат і забезпечення максимально можливої вигоди та стабільності (вперше термін панлогістика з'явився зовсім недавно, але вже набув визнання наукової спільноти [7; 8; 9]). Основним методом досягнення мети у панлогістиці є пошук прийнятних компромісів, які забезпечують надійність функціонування логістичних ланцюгів шляхом резервування інформації та енергії, використання мобільних структур, підсистем та моделей, що мають електронні версії.

Мілітаристська загроза національній безпеці України з боку Росії у 2014 р., що викликала кризову економічну ситуацію в країні, надала можливість оцінити сучасний потенціал національної логістичної системи відносно, по-перше, оперативності отримання і аналізу інформації щодо місця, часу і масштабу загрози; по-друге, її відповідного реагування на задоволення потреб у технічних, технологічних, інформаційних, фінансових, кадрових та інших засобах у необхідній кількості в необхідний час і у необхідному місці; по-третє, можливостей прийняття оптимальних рішень на всіх стадіях кризового управління з метою уникнення (запобігання) та усунення (ліквідації) наслідків негативних процесів. Фактично, за перші місяці реалізації АТО і до входження російських військ на територію суверенної України владні структури лише паліативно і поверхово (безсистемно) намагалися реструктурувати логістику кризових ситуацій під загальнонаціональні

потреби у контексті формування, управління і контролю заготівельних і послугових процесів у логістичних ланцюгах як економіко-військової сфери, так і гуманітарної (постраждале населення від кризової ситуації).

Розгортання російської агресії об'єктивно призвело до розуміння негайного переходу від використання моделі логістики кризових ситуацій до залучення елементів моделі військової логістики, яка здатна функціонувати як у період миру, так і під час воєнних дій. Базовими каталізаторами цього процесу є зростаюча кількість постраждалих, проблеми порятунку життя і здоров'я поранених і хворих, задоволення елементарних логістичних потреб постраждалого населення, забезпечення медичних послуг і матеріальних поставок. При цьому мова йде про мінімізацію часу реалізації логістичних завдань, тобто ефективно використання логістичного потенціалу (кількісної складової національних матеріальних ресурсів).

За сучасних умов в Україні виокремлення і використання елементів військової логістики у межах загального логістичного потенціалу країни визначається особливим співвідношенням його матеріальної і послугової складових. Справа у тому, що такі ресурси матеріальної складової як «передбачені і сформовані у фазі запобігання кризової ситуації», «ресурси забезпечення, що походять із державних резервів матеріалів», а також «замовлені (законтрактвані) у визначених постачальників» виявилися за критичної ситуації недостатніми. Це виявило і цілу систему бюрократичних вад (починаючи від процедур системи тендерів, закінчуючи методиками оцінки якості та оптимальності використання транспортної інфраструктури) і призвело до переорієнтації державних закупівель на місцеві запаси, використання добровільних внесків населення і недержавних благодійних організацій, речових поставок у процесі гуманітарної допомоги.

Щодо послугової складової (логістичні послуги поділяються на спеціалізовані та господарсько-побутові), то державні органи влади зіштовхнулися з дефіцитом «триєдиного» порядку. По-перше, виявилось, що ресурси суб'єктів, які надають логістичні послуги (евакуація, перевезення, ремонт, перевантажувальні послуги тощо) і медпослуги на користь постраждалого населення східних регіонів України необхідно відновлювати окремими статтями бюджету. По-друге, вартість послуг, пов'язаних із відтворенням і відбудовою знищеної у ході бойових дій інфраструктури (особливо об'єктів критичної інфраструктури) та навколишнього середовища до цього часу не підлягають прогнозному визначенню із-за політичної і військової невизначеності. По-третє, відсутні державні кошти на забезпечення проживання евакуйованим особам, проведення санітарно-гігієнічних та протиепідеміологічних заходів, а фінансування здійснюється в основному спеціальними (непередбачуваними) коштами обласних та місцевих бюджетів і за рахунок добровільних внесків громадян.

Західна логістична практика свідчить, що у період здійснення на території країн реальних військових дій, визначальними чинниками функціонування національної логістичної системи (а отже і логістичного забезпечення кризових ситуацій) є:

- а) час як основний детермінант успіху логістичних операцій;
- б) перелік стандартних заходів, які відповідають кожному конкретному виду логістичної діяльності;
- в) прогнози, за якими формуються запаси засобів, місця їх зосередження і логістичні ланцюги поставок;
- г) охорона запасів, яка має на меті запобігання їхній неконтрольованій дистрибуції (а також крадіжці);
- д) чітка диференціація у терміновості, видах і пріоритетах надання логістичної допомоги;

е) виоремлення та градація видів логістичних послуг з урахуванням наявних умов, спричинених розповсюдженням загроз;

ж) розробка механізму використання запасів (логістичних) місцевої інфраструктури та пріоритетів логістичної взаємодії сусідніх територій, районів, країн тощо.

з) реалізація принципу дієвості – використання наявних сил і ресурсів (логістичного потенціалу), що гарантує ефективне виконання завдань та не вимагає верифікації економічною ефективністю [10].

Сьогодні, на жаль, як свідчить практика, жоден із цих чинників не набув повномасштабного використання державним і військовим менеджментом в Україні за відсутністю на вищому державному рівні єдиного «стрижня» координації дій між цивільними і військовими органами влади, що підсилюється особистими та політичними амбіціями, рейтингами, інтригами і шанобливостям, а іноді й підміною заяв боротьби за цілісність країни вирішенням олігархічними групами своїх власних завдань, пов'язаних із перерозподілом сфер впливу.

Сучасний симбіоз в Україні логістики кризових ситуацій і військової логістики повинен базуватися на оптимізації просторово-часової трансформації потокових процесів, ідентифікації причин і визначенні змісту і завдань системи державного логістичного менеджменту кризових ситуацій та на окремих фазах кризового менеджменту (запобігання, підготовки, реагування, відбудови). Необхідно на основі просторової моделі «прогнозування логістичної ситуації – визначення джерел – складання балансу логістичних запасів», через верифікацію, планування і реалізацію логістичних завдань, отримати позитивний результат, враховуючи збитки та джерела відтворення і поповнення логістичних запасів. Стратегічне забезпечення досягнення цілей логістикою кризових ситуацій і військовою логістикою за своєю сутністю єдине – максимальна інтеграція логістичних дій, процесів, сфер діяльності, суб'єктів та елімінавання локальних цільових конфліктів.

Різниця у логістичних підходах (концепціях), що використовуються у цивільних і військових господарсько-економічних системах спостерігається при: а) плануванні об'ємів замовлень/закупок (у цивільній сфері він визначається попитом і можливостями компанії, у військовій – залежить від виду матеріальних ресурсів і чисельності контингенту військових споживачів); б) виборі способів транспортування – за критерієм вибору поставальника і/або транспортної компанії (у цивільній сфері – мінімальна вартість при визначеному рівні якості виконання робіт, у військовій – максимальна надійність виконання робіт за визначеним рівнем вартості); в) управлінні системою запасів і організації збутової політики (у цивільній сфері – усі зусилля спрямовані на зменшення запасів, а їх розмір визначається відповідно до плану економії, причому страхові запаси або мінімальні, або відсутні взагалі, у військовій – запаси створюються і підтримуються з метою забезпечення автономності дій військової організації у особливий період) [1]. Крім цього, необхідно мати на увазі, що у процесі рішення питань логістичного забезпечення збройних сил, згідно концепції військової логістики, пріоритет надається виконанню завдань, а не засобам, необхідним для їх досягнення (на притивагу цивільній логістиці, згідно якої можлива відмова від виконання завдань, якщо пов'язані з ними витрати перевищують попередньо встановлений рівень). Найбільшого значення даний пріоритет набуває в умовах ведення бойових дій у ході військового конфлікту Росія-Україна, тому важливим є рівень структурної і функціональної гнучкості органів військового управління, що відповідають за матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) збройних сил шляхом використання досвіду комерційних логістичних компаній.

Принципи, що забезпечують перехід від логістики кризових ситуацій до військової логістики поділяються на основні (своєчасність, повнота, надійність) та додаткові (стій-



кість, інформаційна безпека, економічність, ієрархічність, цілісність, системний підхід, універсальність). Враховуючи внутрішньо-економічну і зовнішньополітичну ситуацію, що склалася сьогодні в Україні саме принципи цілісності, системного підходу і універсальності є визначальними. Принцип цілісності передбачає функціональний взаємозв'язок елементів системи цивільної логістики і МТЗ військ за їх внутрішньої структурної незалежності. Вміле використання цього принципу дозволяє здійснювати оптимізацію взаємопов'язаних ресурсів системи МТЗ і забезпечити зміну окремих елементів без порушень у її структурі в цілому. Принцип системного підходу передбачає комплексний аналіз питань забезпечення збройних сил у якості складової національного економічного потенціалу, а його використання дозволить об'єктивно визначати масштаби та ефективність спланованих заходів. Принцип універсальності передбачає розробку і використання єдиних підходів до організації МТЗ збройних сил, причому одним із основних питань є пошук надійних сторонніх організацій, які б виконували окремі спеціалізовані функції МТЗ у різних умовах середовища у відповідності до специфіки діяльності військових споживачів.

Крім цього, сьогодні для України важливим є те, що особливий характер завдань військових організацій повинен передбачати специфічні відносини із сторонніми логістичними організаціями, а технології аутсорсингу повинні впроваджуватися з виконанням низки умов.

1. Необхідний організаційно-правовий механізм фінансування запланованих заходів за умов специфіки бюджетного процесу, у межах якого функціонують замовники (отримання грошей далеко не завжди відшкодовує втрати часу).

2. Недостатньо висока якість робіт і послуг, що надаються аутсорсерами, як правило, досить важко довести у суді і, навіть за умови, коли якість продукції з часом вдається оспорити, поставка, наприклад, неякісної амуніції або надання послуги по організації харчування воєнного персоналу у деяких випадках пов'язано із збитками, які з плином часу значно перевищують вартість початкової (первісної) закупки.

3. Для військових споживачів не допускається порушення строків поставки, оскільки застосовуються положення відомої концепції «just-in-time» («точно у строк»). Таким чином, у зв'язку з специфікою завдань, які виконують військові організації, жодні штрафні санкції, що можуть бути використані по відношенню до постачальників та виплати з боку страхових компаній, не можуть компенсувати реальні збитки військових організацій [11; 12].

У сучасній кризовій ситуації в Україні посилюються негативні тенденції докризового періоду (низька культура управління, неадекватність правової сфери і якісної логістичної інфраструктури, «паперові технології» у документообігу при обліку і товаросупроводу, недоліки стратегічного менеджменту). Тому необхідна розробка оптимальної моделі розміщення держзамовлень і поставок продукції (координація товаропотоків через об'єкти складування) для державних потреб (наприклад, на основі прогнозних схем скоординованого використання комерційно-посередницьких структур, транспортних терміналів та обслуговуючих підприємств для покращення взаємодії їх на договірній основі).

Досвід свідчить, що для утримання професійної армії необхідна значна кількість військового та цивільного персоналу забезпечення для обслуговування логістичної інфраструктури і збройних сил в цілому. За останні 23 роки в Україні стара пострадянська інфраструктура була, фактично, зруйнована, а нова «розбудовувалася лише на папері». Сьогодні, за деякими розрахунками, щоб «купити сучасну армію необхідно купити п'ять-шість цивільних чоловіків і жінок на кожного солдата, якого ви прагнете зробити його

боездатним» [13]. Крім цього, щоб здійснити аналіз і розробити пріоритети необхідна сучасна інформаційна логістична система [14, с. 78], яка акумулює інформацію усіх видів – ЗМІ, комерційних структур і промисловості, дипломатичних джерел, суспільної думки, розвідувальних джерел. Якщо в уряді відсутній ефективний механізм об'єднання закритої та відкритої інформації у єдину інформаційну систему, якщо він користується лише секретними джерелами, тоді є велика вірогідність хибного вибору (в Україні наразі у розвідувальних службах все ще залишився пострадянський спадок «закритих суспільств», до цього часу превалює культура секретності і підозрливості). Тобто, відкрита інформація, методика її оцінки, політики і державні службовці, які вміють розуміти її, сьогодні конче необхідні для того, щоб розвідувальна інформація могла бути використана ефективно і комплексно. Без цього неможливо буде реально оцінити загрози, а отже, розробити, спланувати і визначити пріоритети у сфері оборони і безпеки та у військовій системі, яка зараз так конче необхідна країні.

Реалії свідчать, що критично необхідною умовою для прийняття стратегічних рішень у співпраці військового і цивільного керівництва в Україні є створення спеціального незалежного недержавного органу, основу якого складатимуть експерти, достатньо кваліфіковані, щоб з максимальною впевненістю аналізувати проблеми оборони і безпеки та користуватися довірою суспільства (без суспільної експертизи відповідальні чиновники не можуть приймати складні рішення, яким чинить опір тверде у своїх позиціях і консервативне військово керівництво). Тобто, створення спільноти суспільних експертів у сфері безпеки – це провідна умова реформи українського сектора оборони і надання гнучкості і раціональності системі безпеки. Крім цього, необхідна докорінна реформа оборонної економічної системи, щоб вона відповідала ринковим механізмам. Хоча сьогодні спеціалістів для структур логістики Повітряних Сил на тактичному рівні готує Харківський університет Повітряних Сил, а спеціалістів оперативного-тактичного рівня навчають у Національному університеті оборони України на кафедрі логістики, проте це – недостатньо. Україна потребує, по-перше, економістів відповідних компетенцій у сфері фінансових систем збройних сил і оборони (перш за все, спеціалістів по роботі з бюджетом і плануванню, які у змозі професійно встановлювати співвідношення між попитом, вартістю і ефективністю). По-друге, спеціалістів у сфері антикризового управління та адміністрування у державних установах (організація і менеджмент з елементами логістики, політика державної безпеки, оцінка ризиків для реагування на екстремальні ситуації, кризові ситуації та управління ними, життєво важлива національна інфраструктура, міські та корпоративні органи безпеки, транспортна логістика і забезпечення безпеки суспільного транспорту, планування запобігання втрат, міжнародне співтовариство безпеки держав і його функціонування у межах механізмів інституційного співробітництва).

Дійсно, хоча формування логістики кризових ситуацій (а, тим паче, реформування військової логістики) в Україні – це питання часу, в умовах військового конфлікту Росія – Україна – це стратегічне питання національного суверенітету і територіальної цілісності України. У зв'язку з цим, особливого значення для України сьогодні набуває «гуманітарна логістика» як найважливіший вираз солідарності міжнародної спільноти з Україною в умовах російської агресії. По-перше, це співпраця з ОБСЄ за усіма напрямками і особливо з Департаментом по протидії транснаціональним загрозам Секретаріату ОБСЄ, який, використовуючи моделі міжвідомчої самооцінки, здійснює розробку національної платформи/координаційного механізму для забезпечення готовності до кризи, подолання складних бюрократичних процедур і недостатньої координації та невизначеності, стандартизації форм для звернень по міжнародну гуманітарну допомогу у межах транскордонних конфліктів [15].

По-друге, це співпраця з НАТО (на основі отримання спеціального статусу співробітництва з НАТО) на рівні радників у сфері логістики кризових ситуацій та військової логістики. Використання досвіду побудови збройних сил загалом і організаційної структури логістики в НАТО зокрема (МТЗ і його зберігання у неушкодженому вигляді, транспорт і «спеціальні ланцюги постачання», складування, обслуговування, аутсорсинг, автоматизація, системи транспортування хворих і поранених та їх розміщення у військових лазаретах, будівництво споруд військового призначення, логістичні зв'язки і адміністративна діяльність) надасть можливість суттєвої економії часу і бюджетних видатків у реформуванні системи оборони та безпеки України.

**Висновки.** Українсько-російський військовий конфлікт засвідчив, що без відповідної системи логістичної підтримки, яка базується на своєчасному «за потребами» забезпеченні української армії боєприпасами, запасними частинами та іншими предметами забезпечення, здійснювати тривалі бойові дії в умовах сучасної маневреної війни неможливо. Особливий пласт проблем пов'язаний також з так званим «логістичним оточенням». Вищий командний склад збройних сил України, вихований на радянській військовій системі, яка орієнтована лише на кількісні показники, не приділяв достатньої уваги локальним війнам, вивченню альтернативних моделей збройних сил і альтернативних військових систем. З одного боку, нескоординованість політики та дій різних силових відомств породили тривку підозрілість щодо урядових планів модернізації армії та реформ, встановлення нових стандартів розвитку збройних сил, з іншого – збройні сили загубили суспільну підтримку в умовах, коли у суспільстві ще не затвердилася нова система моральних цінностей та існують обставини, які свідчать про складність трансформації українського сектора оборони та безпеки (політичні рішення у цій сфері повинні прийматися на основі балансу відповідальності політиків та технічних експертів). Крім цього, недостатні знання українських політиків сфер і деталей військової системи породжують «протиріччя відповідальності», оскільки рішення військових питань на стратегічному рівні лежить і на військових і на цивільних керівниках (відносини між ними часто є ненадійними, а іноді й конфронтаційними). Ситуацію погіршує і українське законодавство щодо збройних сил, яке сьогодні у багатьох аспектах недосконале, діють застарілі закони та постанови, що не відповідають реаліям і перешкоджають функціонуванню армії.

### Список використаної літератури

1. Плотников В. А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденция строительства военной организации страны // В. А. Плотников / Вооружение и экономика. – 2010. – № 2 (10). – С. 85-88.
2. Саркисов С. В. Логистика / С. В. Саркисов. – М. : Изд-во «Дело АНХ», 2008. – 368 с.
3. Дебинская В., Зайцев Е. и др. Логистика. Полный курс МВА / В. Дебинская, Е. Зайцев. – М. : Изд-во «Эксмо», 2008. – 944 с.
4. Маркетинг і логістика: концептуальні підходи та стратегічні рішення: навч. посіб. // С. В. Смерічевська, М. В. Жабоненко [та ін.]: за заг. ред. С. В. Смерічевської. – Львів : Вид. «Магнолія-2006», 2013. – 548 с.
5. Олійник Я. Б. Міжнародна логістика : навч. посіб. // Я. Б. Олійник, І. Г. Смирнов. – К. : Вид. «Обрії», 2011. – 544 с.
6. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. // О. М. Сумець, В. А. Войнов. 2-ге вид. – Харків : КП «Міськдрук», 2013. – 194 с.
7. Мате Эрве, Тиксье Дениель. Логистика // Эрве Мате, Дениель Тиксье. – СПб. : Изд. Дом «Нева», 2005. – 263 с.

8. Попов В. Инварианты нелинейного мира // В. Попов. – Пятигорск : Изд-во «Технологический университет», 2005 – 214 с.
9. Лившиц, В. М. Инновационные разработки Белорусской сельскохозяйственной академии // В. М. Лившиц, А. Р. Цыганов, М. В. Шалак – Могилев : «Обл. типография им. С. Соболя», 2005. – 240 с.
10. Курбанов А., Мостовой А., Мартынов М. Концепция военной логистики в современных социально-экономических условиях // А. Курбанов, А. Мостовой, М. Мартынов / Логистика. – 2012. – № 10. – С. 55-58.
11. Котляров И. Д., Курбанов А.Х. Практический аутсорсинг: проблемы и пути решения: Монография. // И. Д. Котляров, А. Х. Курбанов. – СПб. : «Копи-р Групп», 2012. – 224 с.
12. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. – М.: «ИНФРА-М», 2012. – 112 с.
13. Донелли Кристофер. Основные принципы организации современных армий / Кристофер Донелли [Электронный ресурс] – Режим доступа [http://www.logistics.ru/9/22/i20\\_3040.htm](http://www.logistics.ru/9/22/i20_3040.htm).
14. Плотников В., Калашников С., Геворгян А. Эволюция понятийного аппарата логистики и его современное содержание в условиях глобализации мирового хозяйства // В. Плотников, С. Калашников, А. Геворгян / Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 2 (112). – С. 77-80.
15. Инструмент по самооценке для государств с целью повышения готовности к трансграничным последствиям кризисов. Отдел пограничных вопросов Департамента по противодействию транснациональным угрозам Секретариата ОБСЕ. 2013 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.osce.org/ru/secretariat/110973?download=true>.

## CREATION OF THE CRISIS SITUATIONS LOGISTICS DURING THE RUSSIA – UKRAINE MILITARY CONFLICT

**Stupnitsky O. I.**

PhD, professor, department of international business of the Institute of International Relations of Kyiv National Taras Shevchenko University.

**Abstract.** *In article analysis the singularities of the crisis situations logistics creation during the Ukraine-Russia military conflict and forms of its coordination with military logistics. Modern international logistics practice using the business logistics, military logistics, crisis situations logistics as a complex system of integrated logistics management on an country's level and frontier conflict zones. Ukrainian political crisis 2013 and Russia – Ukraine military conflict 2014 objectively push the joint efforts to reforming an old and find a ways to creating a new governmental structures. State-level specialists with expert knowledge in crisis situations logistics management really wanted now in Ukrainian realities. Today using the foreign experience in different spheres of civil and military logistics is very important too. The first is in forecasting a situations and creating modern Ukrainian defend and national security systems which will guaranty against future possible military and political conflicts in Eastern and Western Europe. The second is in planning and coordinating civil and military international cooperation in crisis management between Ukraine and USA, EC, NATO.*

**Key words:** *klogistics, civil (commercial) logistics, military logistics, crisis situations logistics, integrated logistics management system.*



### Referances

1. Plotnikov V. A. Integratsiy voenogo and grazhdanskogo sektorov ekonomiky as tendentsiy stroitelstva voenoy organizatsie strany // V. A. Plotnikov / Vooruzhenie and ekonomika. – 2010. – № 2 (10). – S. 85-88.
2. Sarkisov S. V. Logistika / S. V. Sarkisov. – M. : Izd-vo «Delo AHX», 2008. – 368 s.
3. Debinskay V., Zaetsev E. Lodiatica. Polniy curs MBA / V. Debinskay, E. Zaetsev. – M. : Izd-vo «Eksmo», 2008. – 944 s.
4. Marketing and Logistika: contseptualny pidshody ta strategichny rishenya: navch. posib. // S. V. Smerichevska, M. V. ZShabonenko: za zag. red. S. V. Smerichevska. – Lviv : Izd-vo «Magnolia-2006», 2013. – 548 s.
5. Oleinik J. B. Mezshnarodna logistika: navch. Posib. // J. B. Oleinik, I. G. Smirnov. – K. : Izd-vo. «Obriy», 2011. – 544 s.
6. Sumez A. M. Lodistichny sistemy and lanzugy: navch. posib. // A. M. Sumez, V. A. Voenov. 2-ge vid. – Harkiv : KP «Miskdruk», 2013. – 194 s.
7. Mate Erve, Tekse Deniel. Logistika // Erve Vate, Deniel Tekse. – SPb : Izd-vo Dom «Neva», 2005. – 263 s.
8. Popov V. Invarianty nelineynogo mira // V. Popov. – Pytigorsk: Izd-vo «Technijlgicheskij universitet», 2005 – 214 s.
9. Livshits V. M. Innovatsioney razrabotky Belorusskoy selskohosystvenoy akadeviy // V. M. Livshits, A. R. Zeganov, M. V. Shalak – Mogilov: «Obl. Tipografia im. S. Soboly», 2005. – 240 s.
10. Kurbanov A., Mostovoy A., Martinov M. Konzepziy voenoy logistiky v sovremenih sozialnj-ekonomicheskikh usloviah // A. Kurbanov, A. Mostovoy, M. Martinov / Logistika. – 2012. – № 10. – S. 55-58.
11. Kotlyrov I. D., Kurbanov A.X. Prakticheskyy autcourcing: problemy and puty reshenia: Monografiya. // I. D. Kotlyrov, A. X. Kurbanov. – SPb : «Copy-r Group», 2012. – 224 s.
12. Kurbanov A. X., Plotnikov V. A. Autcourcing: istoria, metodologia, praktika. – M.: «Infra-M», 2012. – 112 s.
13. Donelly Cristofer. Osnovnie prinzipty organizachie sovremenich armiy / Cristofer Donelly [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.logistics.ru/9/22/i20\\_3040.htm](http://www.logistics.ru/9/22/i20_3040.htm).
14. Plotnikov V., Kalaschnikov S., Gevorgian A. Evolutsia ponatiynogo aparata logistiky and ego sovremenoe soderschanie v usloviah globalizatsie mirovogo hozyistva // V. Plotnikov, S. Kalaschnikov, A. Gevorgian / Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2014. – № 2 (112). – S. 77-80.
15. Instrument po samootsenke dly gosudarstv s tseliy povisichenia gotovnosti k transgranichnim posledstviyam crisisov. Otdel pogranichnich voprosov Departnamenta po protivodeystviu transnaziionalnim ugrozam Secretariata OSCE. 2013 g. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.osce.org/ru/secretariat/110973?download=true>.

## ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИКИ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В КОНТЕКСТЕ ВОЕННОГО КОНФЛИКТА РОССИЯ – УКРАИНА

**Ступницкий А. И.**

Кандидат экономических наук, профессор кафедры международного бизнеса Института международных отношений Киевского национального университета имени Тараса Шевченко.

**Аннотация.** В статье анализируются особенности формирования логистики кризисных ситуаций в контексте военно-политического конфликта Россия – Украина и формы ее взаимодействия с военной логистикой. Современная международная логистическая практика свидетельствует о системности и структурности использования гражданской (коммерческой) логистики, военной логистики, логистики кризисных ситуаций, как составных частей интегрированной системы логистического менеджмента, на уровне отдельных стран и в зонах межгосударственных конфликтов. Политический кризис в Украине, начавшийся в конце 2013 г. и военный конфликт Россия – Украина 2014 г., требуют оперативных и разносторонних действий со стороны власти, направленных на создание новых государственных структур. Для решения этих задач страна должна обладать специально подготовленными специалистами, которые владеют знаниями и компетенциями для управления государственной системой в кризисных ситуациях, создания современной системы обороны и безопасности страны. Важным для Украины сегодня является также использование западного опыта в сферах, во-первых, прогно-

*зирования кризисных ситуаций, которые могут стать причиной следующих возможных политических конфликтов на нашем континенте, что может существенным образом повлиять не только на каждое отдельное государство, но и на весь Европейский Союз в целом. Во-вторых, управления конфликтами и безопасностью, планирования и координации действий администрации в кризисных ситуациях и гражданско- военного сотрудничества в сфере кризисного управления.*

**Ключевые слова:** *логистика, гражданская (коммерческая) логистика, военная логистика, логистика кризисных ситуаций, интегрированная система логистического менеджмента.*