

коливаючись у межах 50-70% і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат підприємства формується в системах складування (30,9%) та транспортування (30,1%). Найменш задіяною у логістичних процесах є система постачання (14,7%). Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності підприємства має значення -1,84, тобто значно менше одиниці, що свідчить про неефективність діючої логістичної системи підприємства. Високе модульне значення коефіцієнта варіації (0,576) свідчить про нестабільність логістичної діяльності підприємства за усіма напрямками. Для забезпечення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ТД «ОАЗІС» потрібно звернути увагу на підвищення прибутку та оптимізації логістичних витрат системи збуту продукції.

Література

1. ТОВ «ТД «ОАЗІС». URL: <https://opendatabot.ua/c/39326702> (Дата звернення: 27.10.2022).
2. ТОВ «ТД «ОАЗІС». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39326702/ (Дата звернення: 27.10.2022).
3. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логістика: теорія та практика. 2016. №1. С. 126–134.

УДК: 338:005.21

Олександра Шалева

*к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет, Україна
volex2007@ukr.net*

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

LOGISTICS SUPPORT FOR CRISIS SITUATIONS DURING THE WAR PERIOD

Анотація. У роботі піднято проблему активізації кризових процесів в Україні протягом останніх років та можливість їх логістичного забезпечення у воєнний період. Виділено чинники формування система логістичного забезпечення кризових ситуацій та охарактеризовано етапи функціонування кризової логістики. Проаналізовано окремі практичні рішення, які приймалися учасниками логістичних процесів та визначено перспективи розвитку поствоєнної логістики.

Ключові слова: логістичне забезпечення, логістичні процеси, війна, криза, антикризова діяльність.

Abstract. The paper raises the problem of crisis processes intensification in Ukraine during recent years and the possibility of it logistical support during the war period. The factors of the formation of the system of logistic support for crisis situations are highlighted and the stages of functioning of are characterized. Some practical decisions made by the participants of logistics processes are analysed and prospects for the development of post-war logistics are determined.

Keywords: logistic support, logistic processes, war, crisis, anti-crisis activity.

Тривалий час світова логістика розвивалася відповідно до принципів економного виробництва (lean production), в основу якого покладено мінімізацію витрат завдяки скороченню чисельності та площ складів, строків зберігання деталей, скорочення використання робочої сили та обладнання до рівня, необхідного та достатнього для підтримання стійких, з високим рівнем прогнозованості обсягів виробництва. Така концепція справді ефективна на етапі економічного зростання, оскільки дає змогу суб'єктам ринку прогнозувати збільшення обсягів діяльності та планувати роботу на кілька років наперед. Навіть після фінансової кризи 2008 р. було розроблено плани виходу з циклічної рецесії з використанням того ж lean production. Проте ситуація, що склалася під час пандемії коронавірусу та запровадження тотальних карантинних обмежень у 2020-2021 рр. спричинила у всьому світі логістичну кризу, виявивши невідповідність і неефективність традиційних механізмів у цьому випадку. Початок бойових дій в Україні у лютому 2022 р. призвів до масштабних руйнувань інфраструктури, активних міграційних процесів, порушення сталих

ланцюгів постачання і браку основних ресурсів [1]. Саме тому сьогодні дослідження базових принципів функціонування логістики в умовах економічної, соціальної та екологічної кризи, а також можливостей антикризового управління логістичними процесами є надзвичайно актуальним.

Загалом під кризою (від грец. κρίσις – рішення, закінчення, поворотний пункт) розуміють крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [5, с. 568]. Фактично кризу можна розглядати як часовий перехід стану об'єкта від позитивних або негативних змін і емоційне сприйняття такого періоду. В стані кризи наявні засоби досягнення цілей стають неадекватними, внаслідок чого виникають непередбачувані ситуації та проблеми.

Поняття кризи тісно пов'язане з дефініцією ризику. ДСТУ 2293-99 «Охорона праці. Терміни та визначення основних понять» ризик – це ймовірність заподіяння шкоди з урахуванням її тяжкості. Інакше кажучи, ризик характеризується можливістю появи обставин, які зумовлюють неможливість одержання очікуваних результатів досягнення поставленої мети, заподіяння матеріальних збитків тощо. При цьому ризик є будь-якою імовірною загрозою, до якої можна завчасно та планомірно підготуватися, а криза – це надзвичайно небезпечна нестабільна ситуація, котра потребує негайного реагування [4].

В умовах кризи, яка склалася в Україні з початком війни, логістика забезпечує не лише формування та відновлення ланцюгів поставок необхідних ресурсів (зброї, паливно-мастильних матеріалів, продуктів, медикаментів тощо) тим, хто їх потребує, але й займається забезпеченням підприємств і організацій, котрі ліквідують наслідки загроз, відновленням критично важливої транспортної, енергетичної, соціальної інфраструктури.

Як показує практичний досвід, система логістичного забезпечення кризових ситуацій в період воєнних дій формується під впливом багатьох чинників (рис. 1).



Рис. 1. Чинники формування системи логістичного забезпечення кризових ситуацій під час воєнних дій [3, с. 57]

Загалом науковці та спеціалісти-практики виділяють 4 етапи функціонування кризової логістики [6]:

1. Початковий етап характеризується різким зростанням і випереджувачим розвитком основних елементів діючої загрози. При цьому характер такої загрози може перевищувати потенційні можливості наявного під час кризи в країні чи певному регіоні логістичного забезпечення.

2. Протягом етапу інтеграції відбувається об'єднання всіх доступних логістичних ресурсів і можливостей, які відповідають масштабам і поширеності наявної загрози безпеці людей, регіону чи державі.

3. На етапі ліквідації наслідків до антикризової діяльності долучаються не лише спеціальні служби й організації, але й державні та приватні підприємства транспортної, ремонтної, енергетичної будівельної, медичної та інших сфер.

4. Під час етапу відновлення початкового стану здійснюється відновлення необхідної інфраструктури, котра була зруйнована або пошкоджена під час кризи, починають працювати служби соціальної допомоги тощо.

На кожному з етапів формуються специфічні ланцюги поставок, виконуються відповідні процедури функціонування та управління суб'єктів господарювання. Однак на відміну від комерційної логістики, що орієнтована на одержання прибутку, основною метою функціонування логістики кризової є забезпечення прийнятних умов життєдіяльності для постраждалих через реалізацію загроз та надання їм усієї необхідної допомоги. Тому при підготовці та створенні відповідних ланцюгів поставки слід неухильно дотримуватися принципів, які відповідають чотирьом етапам антикризової діяльності [7, с. 212-214]:

1. Підготовка до запобігання кризи.
2. Запобігання кризі.
3. Контроль і реагування на загрози, що виникають.
4. Посткризове відновлення.

На сьогоднішній день в умовах невизначеності багато логістичних компаній (як вітчизняних, так і зарубіжних) починають переформатовуватися з концепції «доставимо вчасно» на концепцію «доставимо за потреби». Крім того, частина з них збільшила обсяг критичних продуктів на своїх складах, щоб максимально пришвидшити доступ до них, а також використовують підхід подвійного пошуку (dual sourcing – один і той же вид товару поставляється двома постачальниками) для зменшення залежності та мінімізації негативних наслідків при вимушеному зриві поставок [2].

З метою збереження експортного потенціалу Україні важливо посилювати міжнародні партнерства у сфері логістики, зокрема шукати можливості поставляти українські ресурси з використанням транспортної та складської інфраструктури інших країн. Також у вітчизняних транспортних компаній (особливо автомобільних) існує реальна можливість замінити міжнародні, які з початком війни вирішили припинити свою діяльність в нашій країні [1].

Основне завдання держави в сучасних умовах має полягати в спрощенні процедур одержання дозволів, лібералізації податкової та митної політики, переформатування логістики під військові потреби. Разом з тим, надзвичайно важливо оптимізувати логістичні процеси, пов'язані з організацією волонтерського руху, надання гуманітарної допомоги та релокації бізнесу на безпечні території. А реорганізація системи зберігання, посилення уваги стосовно прогнозування ризиків, розробка нових маршрутів і транспортних систем, активне впровадження електронних сервісів повинні стати першими кроками формування повоєнної комплексної логістики в Україні.

Література

1. Gibson R. Logistic lessons in the Russia-Ukrainian war. URL: <https://cove.army.gov.au/article/logistic-lessons-russia-ukraine-war> (Дата звернення: 25.10.2022).
2. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/> (Дата звернення: 27.10.2022).
3. Курбанов А., Мостовой А., Мартынов М. Концепция военной логистики в современных социально-экономических условиях. *Логистика*. 2012. № 10. С. 55-58.
4. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (Дата звернення: 25.10.2022).
5. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / Д. М. Черваньов та ін ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
6. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/56.pdf (Дата звернення: 26.10.2022).
7. Ступницький, О. І. Формування логістики кризових ситуацій у контексті військового конфлікту Росія – Україна. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Випуск 121. (частина І). С. 210-219.