

Едуард ЛІТОВКІН

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА)

ДИЛЕМА «ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРО СТІЙКОСТІ» В СТРАТЕГІЯХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний менеджмент роками вчив бізнес бути ефективним: мінімізувати складські запаси та працювати з «коліс» (Just-in-Time). І справді, у періоди стабільності середовища - як світового так і національного - підприємства та організації, які дотримувалися цього принципу, досягали успіху. І ця система працювала у багатьох галузях та незалежно від розміру фірми. Проте такі кризи як COVID-19, що було кризовим явищем світового масштабу та повномасштабне вторгнення, явище національного масштабу, показали, що компанії, які дотримуються такої стратегії зіткнулися з ефектом розриву логістики, а подальша доля залежить від розміру підприємства та накопичених ресурсів. Автомобілебудівна галузь Європи та Америки будучи еталоном ефективності, у момент настання глобальної кризи була змушена призупинити діяльність. У даному випадку залежність підприємств від виробників по усьому світу, а в першу чергу від Азії, а після цього розрив ланцюгів постачання, були причинами зупинки цілих виробництв через відсутність можливості отримання необхідних компонентів та ресурсів для виготовлення продукції. Та для того, щоб зрозуміти сенс переходу від ефективності до стійкості, або гібридного підходу, необхідно розглянути теоретичну частину цього питання.

На думку Н. Я. Михаліцької та М. Р. Вересклі, «JIT – Just-in-time (точно в строк) – це концепція управління виробництвом, яка спрямована на зниження кількості запасів. Відповідно до цієї концепції необхідні комплектуючі і матеріали надходять у потрібній кількості в потрібне місце і в потрібний час» [1, с. 38]. Тобто, головна

мета цього підходу — вивільнення оборотних коштів та мінімізація витрат на зберігання, що і робить бізнес максимально рентабельним у стабільних умовах.

На противагу цьому, в умовах невизначеності актуалізується стратегія Just-in-Case. М. Ю. Григорак зазначає, що застосування стратегії Just-in-Case «полягає у створенні запасів матеріалів і продукції на складах про всяк випадок, щоб мати резерв на випадок непередбачених ситуацій, таких як затримки в постачаннях, зміни попиту або інші зовнішні фактори» [2, с. 22]. Тобто, в рамках цього підходу пріоритет зміщується з максимізації поточної рентабельності на забезпечення фізичної виживаності бізнесу. Підприємство свідомо йде на "заморожування" оборотних коштів у запасах, розглядаючи це як плату за операційну стійкість та безперервність виробничих процесів.

Для порівняння цих двох підходів доцільно розглянути практичний досвід двох підприємств з різних секторів економіки, які в умовах кризових явищ 2022–2024 років обрали протилежні стратегії управління ресурсами.

Підприємство А є молодого фірмою, яка функціонує у секторі агропереробки і з моменту заснування спиралося на концепцію ефективності (Just-in-time) у власній діяльності. Такий вибір був зумовлений специфікою бізнес-моделі, яка вимагає високої швидкості переробки сировини та миттєвої доставки продукції до покупця через високий попит. Спочатку це мало позитивний ефект на діяльність молодого підприємства, оскільки звільняло кошти для модернізації та розширення виробничих потужностей. Проте в результаті виникнення криз у вигляді відключень електроенергії та порушення ланцюгів постачання, підприємство було змушене працювати в обмеженому режимі, що безпосередньо призвело до зриву термінів виконання запланованих замовлень.

На противагу цьому, підприємство Б, що працює у будівельній галузі, обрало стратегію стійкості (Just-in-Case). Аналіз його діяльності за вказаний період показує, що менеджмент прийняв рішення акумулювати значні обсяги виробничих запасів (металу,

цементу, комплектуючих), частка яких у певний момент сягнула третини всіх активів компанії. Така політика у кризовий період стала фундаментом для продовження стабільного функціонування. Наявність запасів дозволила підприємству продовжувати будівельні роботи навіть у періоди гострого дефіциту матеріалів на ринку та різкого стрибка цін. Фактично, підприємство, вчасно змінивши підхід, змогло виконати зобов'язання перед замовниками та зберегти репутацію надійного партнера.

Проведений порівняльний аналіз двох стратегій дозволяє зробити висновок про необхідність змін у підходах сучасного менеджменту. Досвід розглянутих підприємств засвідчує, що в умовах перманентних криз, таких як війна, блекаути та порушення логістики, класична стратегія максимальної ефективності (Just-in-Time) перестає бути конкурентною перевагою і перетворюється на джерело критичного ризику. Економія на складських витратах, яка приносила прибуток у час відносної стабільності, призводить до зупинки бізнесу та втрати ринків, як це показав приклад підприємства А. Натомість стратегія стійкості (Just-in-Case), попри погіршення показників ліквідності та оборотності активів у короткостроковому періоді, виступає дієвим механізмом забезпечення життєздатності організації. Формування товарних запасів слід розглядати не як "заморожування коштів", а як плату за безпеку та страхування від невизначеності. Таким чином, головним завданням підприємств та їх менеджменту на теперішній час є пошук балансу у використанні цих двох стратегій, що полягає у відмові від ризикованого підходу щодо максимізації ефективності за рахунок стабільності та прогнозованості діяльності.

Список використаних джерел:

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
2. Григорак М.Ю. Міжнародна логістика: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 200 с.