

## **РОЛЬ ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ**

© Фігун Н. В., Білошевська О. Б., 2015

Досліджено роль партнерських відносин у гуманітарному ланцюзі постачання, проаналізовано модель співпраці учасників гуманітарного ланцюга. Розглянуто основні проблеми, які спричиняють неефективну координацію учасників ланцюга гуманітарної допомоги. Наведено основні принципи успіху державно-приватного партнерства, які підвищують ефективність співпраці.

**Ключові слова:** гуманітарна логістика, гуманітарний ланцюг постачання, координація учасників ланцюга гуманітарної допомоги, державно-приватне партнерство.

N. Fihun, O. Biloshevska  
Lviv Polytechnic National University  
Department of Marketing and Logistics

## **THE ROLE OF PARTNERSHIPS DURING HUMANITARIAN CRISIS**

© Fihun N., Biloshevska O., 2015

The role of partnerships in humanitarian supply chain is researched; the model of cooperation between participants in humanitarian supply chain is analysed. The main problems that cause inefficient coordination of participants in humanitarian supply chain are considered. The basic principles of successful public-private partnerships that enhance the effectiveness of cooperation are presented.

There are proposed methods that help to organize quickly the delivery chain of humanitarian aid that involves strategies for effective coordination of its members. The main objectives of humanitarian logistics which includes the purchase and delivery of necessary materials and provision of necessary services in place and at time when they are needed are formed. Therefore, in this article the main purpose, essence, prospects, funding sources, especially reverse logistics and life cycle of humanitarian supplies of traditional and humanitarian logistics are defined and the main differences between traditional and humanitarian logistics are reviewed. The main humanitarian supply chains members are listed. The nature and importance for society of coordination and cooperation between all participants across humanitarian supply chain are considered. The model of cooperation between the members of humanitarian supply chain is presented; examples of such cooperation during the natural disasters are provided (the terrorist attacks on September 11 and hurricane Katrina). Based on these examples the main reasons of ineffective engagement of participants during emergencies are discovered. The location of logistics centers, hubs, airports, ports, and routes for assisting victims of the hurricane in Philadelphia (2013) is presented. It has been proven that effective partnerships can improve coordination within the chain, maximizing the process of providing necessary resources and leading to integrated communication. The notion of partnership between the private sector and local authorities is expanded; strategic, operational and tactical effects of this partnership are considered. The idea that the partnership between the state and private sector institutions can change the strategic direction of combating the disaster is demonstrated. The basic principles of success that will allow to build effective public-private partnerships including accessibility, planning,

**resources availability, interests, stability are analyzed. Useful hints on increasing the efficiency and effectiveness of such cooperation are developed.**

**Key words: humanitarian logistics, humanitarian supply chain members, coordinate humanitarian aid chain, public-private partnership.**

### **Постановка проблеми**

Ефективне управління під час ліквідації наслідків стихійного лиха є запорукою зменшення негативних наслідків катастрофи. Дії, пов'язані з реагуванням та наданням допомоги після стихійного лиха, а також їх організація є важливим етапом ліквідації наслідків катастрофи. В цей період логістика є дуже важливим елементом – так званим “фундаментом”, на якому будується весь процес надання допомоги постраждалим.

Як би швидко не був організований ланцюг постачання гуманітарної допомоги, він не буде ідеальним та ефективним без координації його учасників. Значна кількість організацій, які беруть участь у допомозі, повинні обмінюватися інформацією між собою у певних часових обмеженнях і незапланованих ситуаціях.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Вагомий внесок у поняття гуманітарної логістики та питань співпраці та координації її учасників вніс професор Гавайського університету Рос Прізіа. Питання готовності до партнерства під час надання допомоги постраждалим від стихійного лиха розглянули Роландо Томасіні та Люк Ван Вассенхов [6]. Роль саме державно-приватного сектору розкрив доктор наук, професор Натхан Бусх.

### **Постановка цілей**

Метою цієї роботи є дослідження особливостей співпраці учасників гуманітарного ланцюга постачання, аналіз причин невдалого партнерства та розгляд можливих пропозицій щодо вдосконалення такої координації.

### **Виклад основного матеріалу**

Основне завдання гуманітарної логістики передбачає придбання і доставку потрібних матеріалів та надання необхідних послуг, на місцях та в той період, коли вони необхідні. При цьому все це відбувається з найменшими витратами. Відразу після будь-якої катастрофи поставки, здійснені через гуманітарний ланцюг постачання, містять елементи, які є життєво необхідними для виживання: їжу, воду, медикаменти.

Співпраця різних суб'єктів, які б працювали разом над об'єктами та процесами обміну інформацією, вимагає бачення, що виходить за межі логістики (звичного для нас переміщення товарів з точки А в точку Б). Таке бачення вимагає специфічного підходу до управління ланцюгами поставок, яке дасть змогу ефективно координувати роботу всіх учасників ланцюга та призведе до максимальної ефективності з погляду найменших витрат та найбільшої швидкості. Це також дасть змогу створити так зване “сховище даних для аналізу та навчання”, яке можна буде використати після усунення наслідків катастрофи [6]. Такий підхід безпосередньо і відрізняє гуманітарну логістику від звичайного бізнесу. У таблиці наведено основні критерії, за якими логістику традиційного характеру можна відрізнити від гуманітарної логістики.

### **Відмінність традиційної та гуманітарної логістики**

Критерій	Логістичний аспект	
	Традиційна логістика	Гуманітарна логістика
Мета	Забезпечення економічної вигоди	Безкорисливе надання допомоги
Суть	Безпереймний характер поставок	Можливі перешкоди у процесі здійснення поставок

Критерій	Логістичний аспект	
	Традиційна логістика	Гуманітарна логістика
Перспектива	Час = гроші	Час = життя
Джерело фінансування	Кошти платоспроможних клієнтів	Донори
Особливості зворотної логістики	Повернення тари	Інформація про необхідні товари та медикаменти
Життєвий цикл поставок	Залежить від життєвого циклу виробленого товару	Залежить від стадії ліквідації наслідків стихійного лиха

Джерело: [3]

Отже, бізнес та гуманітарна логістика мають різні цілі та мету свого існування, а співпраця у середині кожного з таких ланцюгів постачання так само є різною. Проте не можна відкидати той факт, що саме співпраця між бізнесом та гуманітарною логістикою є важливим елементом ефективності надання послуг тим, хто постраждав від стихійного лиха.

У чому ж все таки сутність та значення для суспільства так званої координації та співпраці між усіма учасниками гуманітарного ланцюга постачання?

Діяльність гуманітарного ланцюга постачання передбачає участь багатьох “гравців”, які можуть мати високий рівень неоднорідності щодо культури, цілей, інтересів, повноважень та потенціалу. До них належать уряд, донори, недержавні та благодійні організації, армія, логістичні оператори тощо [2].

Враховуючи всіх гравців та відносини між ними, можна визначити модель співпраці та партнерських відносин.

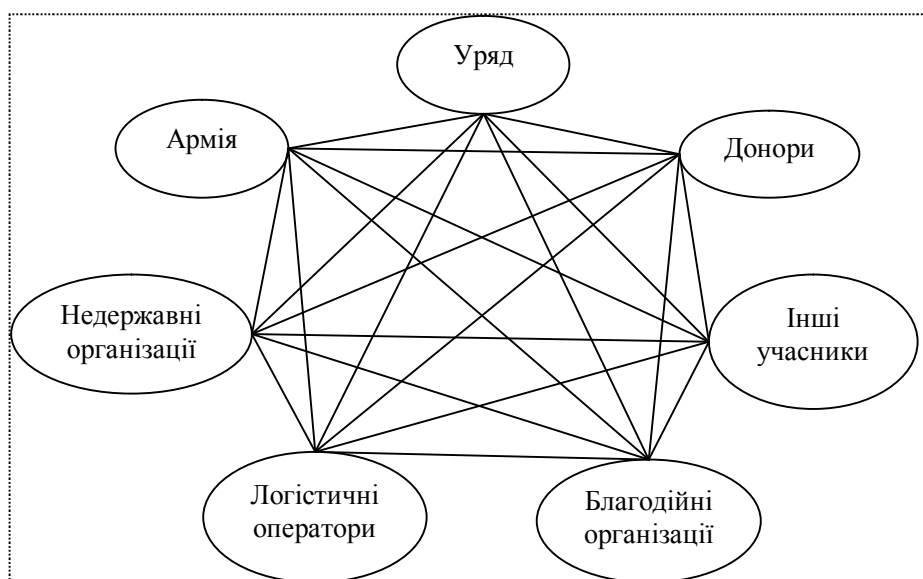


Рис.1. Модель співпраці учасників гуманітарного ланцюга постачання

Джерело: [2]

У 2001 році така координація стала критично важливою під час атаки на Всесвітній торговий центр 11 вересня. Загальне число жертв цієї терористичної атаки наблизилося до 3000 осіб. Слід визнати, що координація важлива не тільки для виявлення терористичних атак і запобігання їм, але й також для забезпечення ефективного місцевого реагування на терористичні події. Коли відбуваються події, пов'язані з тероризмом, координація між працівниками поліції, пожежниками, аварійними та медичними організаціями, а також працівниками сфери охорони здоров'я та іншим аварійним персоналом є невід'ємним елементом гуманітарного ланцюга. Персонал аварійної

служби не мав достовірної інформації про те, що відбувається у вежах, над ними та поза ними. Телевізійні новини по всій країні давали повнішу та точнішу інформацію про поширення пожежі, ніж керівники аварійних служб. Не було також співпраці безпосередньо в службі поліції, яка мала займатись розвідкою та інтерпретацією суперечливих на той момент дій та слів терористів. Атаки терористів 11 вересня показали, що навіть добре навчені і оснащені учасники ланцюга допомоги можуть бути перевантажені у критичній ситуації [5].

Іншим прикладом співпраці під час стихійного лиха є дії під час урагану Катріна у 2005 році. У тій ситуації з'явилися проблеми координації у сферах зв'язку, безпеки, евакуації і системи постачання, що призвело до обвалу такої системи, хаосу та загибелі людей. Офіційне число загиблих на південному сході США у результаті тропічного урагану Катріна 1160 осіб. Загальний обсяг страхових виплат оцінено більш ніж в 60 млрд. доларів, а загальний збиток від урагану – 125 млрд. доларів. Найважливіше значення для ефективної відповіді на стихійне лихо була координація федеральних та інших груп реагування. Багато учасників гуманітарної команди зустрічалися вперше і ніколи не тренувалися разом до катастрофи. Крім того, багато керівників з верхньої та середньої ланки аварійного управління залишалися на своїх місцях в офісах у Вашингтоні (округ Колумбія) та в інших місцях, віддалених від місця стихійного лиха. Це призвело до того, що сформована група учасників гуманітарної логістики функціонувала більше як вільно організована група, а не як добре навчені професіонали швидкого реагування [5]. Ті дії, які згодом було визнано ефективними, були організовані учасниками лише завдяки висновкам, які на той момент можна було зробити з минулих катастроф, але така готовність була недостатньою для вирішення фундаментальних проблем та нових викликів від урагану Катріна.

Отже, можна виділити основні проблеми, які спричиняють неефективну координацію учасників ланцюга гуманітарної допомоги.

Як видно з рис. 2, погано організована система управління призводить до недостатньо сильних зв'язків з донорами, які надають фінансову допомогу під час ліквідації наслідків стихійного лиха. Це, своєю чергою, призводить до обмеженості ресурсів. Така ситуація не може вплинути на основних учасників ланцюга постачання, оскільки через відсутність коштів та ресурсів допомоги не можна побудувати ефективний гуманітарний ланцюг та організувати співпрацю та координацію між усіма його учасниками.

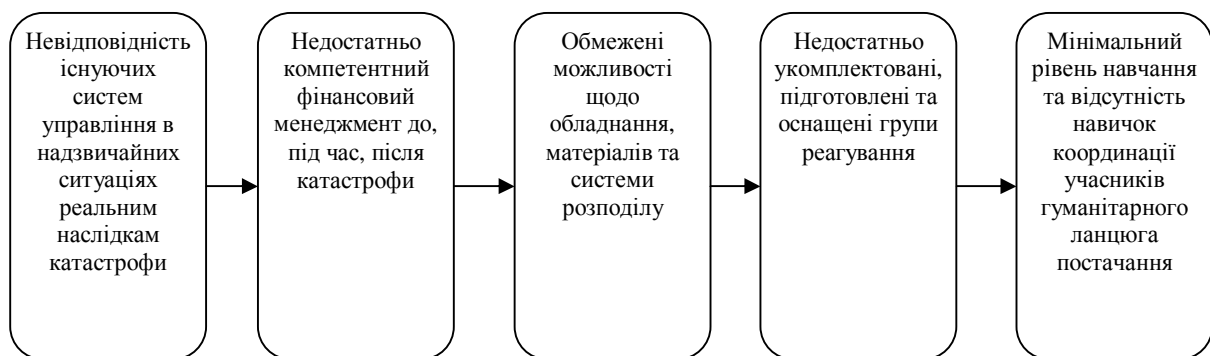


Рис. 2. Ланцюг причин неефективної співпраці учасників ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій  
Джерело: розроблено на основі [5]

Одним з наочних прикладів співпраці може бути координація учасників гуманітарного ланцюга постачання під час урагану на Філіппінах, який стався у жовтні 2013 року. На рис.3 достатньо точно зображено розташування логістичних центрів, хабів, аеропортів, портів та маршрутів для надання допомоги постраждалим від урагану.

Все частіше логістичні компанії воліють розробляти свої соціальні гуманітарні плани на основі довгострокових програм та партнерських відносин. Логістичні оператори, співпрацюючи з благодійними та гуманітарними організаціями, наближаються до навчання і розвитку. Такі логістичні оператори, як DHL, TNT, WFP, FedEx створили довгострокові партнерські відносини, напрямлені на перспективу.

У партнерстві є можливість вчитись. Правильно створені, організовані та такі, що характеризуються ініціативою від усіх учасників партнерські відносини можуть стати основою для створення так званої навчальної лабораторії.

У гуманітарній логістиці співпраця існує не тільки безпосередньо між приватним сектором та гуманітарними організаціями, але й між приватним сектором та місцевими органами влади. У світовій практиці партнерство має назву публічне-приватне партнерство (Public-Private Partnerships (P3s)) [6].

Міжнародна асоціація з надзвичайних ситуацій визнає, що як державні, так і приватні сектори можуть отримати вигоду від об'єднання своїх фінансових ресурсів та досвіду з метою поліпшення доставки необхідних товарів та послуг всім громадянам, які опинились в ситуації стихійного лиха.

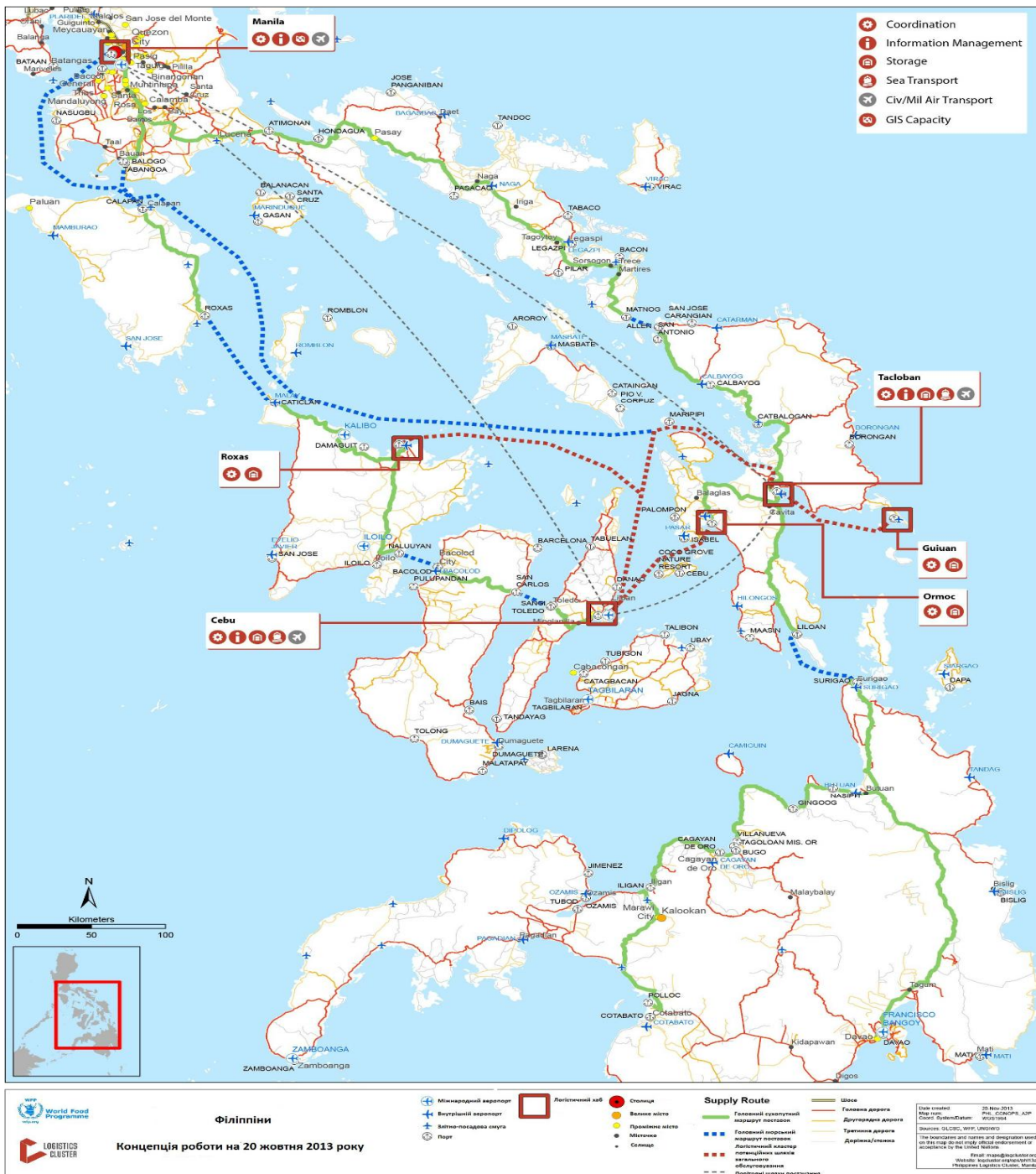


Рис. 3. Локалізація основних об'єктів, які надавали допомогу під час урагану на Філіппінах 2013 року  
Джерело: [4]

Обмеженість ресурсів державного сектору сприяє участі приватного сектору як одного з найголовніших учасників гуманітарного ланцюга постачання. Ефективне партнерство може поліпшити координацію всередині ланцюга, забезпечити максимізацію необхідних ресурсів, а також призвести до інтегрованої комунікації між учасниками [7]. Ефекти від такого партнерства зображено на рис. 4.

Партнерство між державою і приватним сектором змінює стратегічну спрямованість установ з боротьби з лихом. Державні діячі можуть менше турбуватись про деякі функції, оскільки приватний сектор може впоратись з будь-яким завданням, пов'язаним з управлінням з надзвичайних ситуацій (попередження, евакуація, організація громадського харчування). Своєю чергою, логістичні оператори можуть бути впевнені у фінансовій віддачі від реалізації товарів та послуг під час та після катастрофи – уряд буде клієнтом приватного сектору [1]. Оперативний ефект від співпраці полягає в тому, що державна установа може швидше реагувати на ситуацію. Приватний сектор, своєю чергою, забезпечує активну масштабну роботу і має змогу перекидати своїх спеціалістів з місця на місце залежно від розташування епіцентру стихійного лиха, оскільки кількість його працівників є значно більшою і вони є гнучкішими та мобільнішими. Суть тактичного ефекту – це підтримання швидкості та ефективності діяльності усіх учасників, які надають постраждалим від стихійного лиха допомогу на місцях.

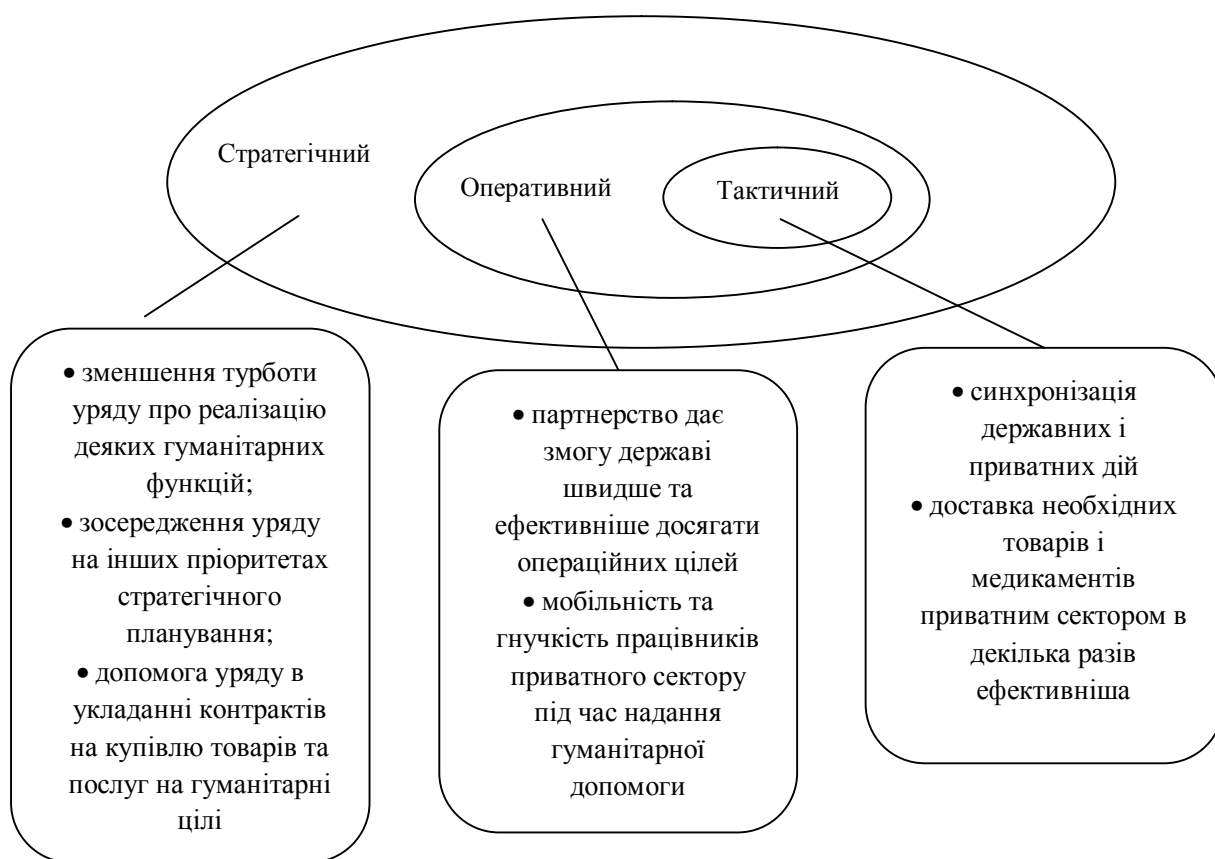


Рис. 4. Стратегічні, оперативні та тактичні ефекти від партнерства  
Джерело: розроблено на основі [1]

Для того, аби побудувати ефективні державно-партнерські стосунки, необхідно дотримуватись основних принципів успіху (рис. 5).

Дотримання висвітлених принципів є незаперечною причиною успіху партнерства. Також, щоб підвищити ефективність та результативність такої співпраці, необхідно взяти до уваги наступне:

1) уряд та приватний сектор повинні чітко визначити, що саме вони хочуть отримати від державно-приватного партнерства. Їм слід чітко уявляти, чого кожен з них очікує один від одного у такій співпраці;

2) уряд та підприємці повинні і далі розвивати відносини, які були створені в умовах кризи та катастрофи. Отриманий під час кризи досвід може допомогти обом секторам співпрацювати краще у майбутньому;

3) уряд та підприємці повинні безпосередньо вирішувати проблеми з приводу відповідальності. Необхідно постійно підтримувати відносини і здійснювати двосторонній контроль;

4) договори повинні містити чіткі умови і результати. Укладені контракти між державним і приватним сектором повинні містити конкретні очікування, і ці очікування повинні бути відкриті для громадськості.

Уряд має розглядати бізнес як свого партнера та одного з учасників побудови гуманітарної політики. Приватний сектор може внести безліч нових ідей та допомогти усвідомити існуючі прогалини та проблеми, до яких раніше його не допускали.



Рис. 5. Основні принципи успіху державно-приватного партнерства  
Джерело: розроблено на основі [7]

### Висновки

Готовність до стихійних лих і управління під час надання допомоги постраждалим вимагають координування та співпраці усіх учасників гуманітарного ланцюга постачання, а також обов'язково державних і приватних установ і організацій на місцевому, державному, національному і навіть міжнародному рівні. Величезний потенціал і фактичні втрати життя і майна у результаті стихійних і техногенних катастроф змусили переосмислити важливість партнерства під час надання гуманітарної допомоги.

Співпраця приватних компаній та уряду може абсолютно змінити стратегічну траєкторію катастрофи та управління загалом. Обидва сектори також своїми діями впливають і на тактичні рішення під час боротьби зі стихійними лихами. Приватні підприємства можуть прискорити і поліпшити реакцію та відновлення після стихійного лиха.

Крім того, у роботі було висвітлено основні недоліки системи реагування на надзвичайні ситуації в результаті стихійних лих, таких як атаки терористів на Всесвітній торговий центр 11 вересня і ураган Катріна, та наведено можливі принципи успіху приватно-державного партнерства. Під час співпраці учасники повинні використовувати власний досвід та досвід своїх колег, постійно обмінюватись інформацією, залучати якомога більші обсяги фінансових та людських ресурсів, обов'язково координувати з урядом постраждалих від стихійного лиха країн.

### **Перспективи подальших досліджень**

Подальшим напрямком дослідження може бути роль інформації під час організації партнерських відносин між учасниками ланцюга гуманітарної допомоги, використання новітніх інформаційних засобів для передавання даних про необхідні матеріали, медикаменти та товари від одного учасника ланцюга до іншого, розроблення нових моделей співпраці та координації учасників ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

1. Busch, Nathan E. and Givens, Austen D.. *Achieving Resilience in Disaster Management: The Role of Public-Private Partnerships*. – *Journal of Strategic Security* 6, no. 2 (2013): 1-19. 2. *Humanitarian Logistics and Supply Chain Management [Electronic resource]* – Access mode: [https://ay1415.moodle.wisc.edu/prod/pluginfile.php/93241/mod\\_resource/content/0/Cozzolino %20chapter %202 %20on %20human %20logis %20and %20supply %20chain %20managament.pdf](https://ay1415.moodle.wisc.edu/prod/pluginfile.php/93241/mod_resource/content/0/Cozzolino%20chapter%202%20on%20human%20logis%20and%20supply%20chain%20managament.pdf). 3. Larson, Paul D. (2012), *Strategic Partners and Strange Bedfellows: Relationship Building in the Relief Supply Chain*, - Chapter 1 in *Relief Supply Chain Management for Disasters: Humanitarian Aid and Emergency Logistics*, Gyöngyi Kovács & Karen Spens, Eds., IGI Global, Hershey, PA, 1-15. 4. *Philippines. Concept of operations as for 20 November 2013 [Electronic resource]* – Access mode : [http://epmaps.wfp.org/maps/06069\\_20131121\\_PHL\\_A2\\_LogisticsClusterPhilippines\\_Philippines,\\_Logistics\\_Cluster\\_Concept\\_of\\_Operations,\\_as\\_of\\_20\\_November\\_2013.jpg](http://epmaps.wfp.org/maps/06069_20131121_PHL_A2_LogisticsClusterPhilippines_Philippines,_Logistics_Cluster_Concept_of_Operations,_as_of_20_November_2013.jpg). 5. Pinkowski J. *Disaster Management Handbook January - 22, 2008* by CRC Press. 6. Tomasini, R. M. and L. N. Van Wassenhove. *From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics*. - *International Transactions in Operational Research*, 16(5): 549-559. 7. Weeks, V.L. *Public-Private Partnerships in Emergency Management [Electronic resource]* – Access mode: [http://eplannews. utdallas.edu/UGC/ 2012PublicPrivate PartnershipsInEM.pdf](http://eplannews.utdallas.edu/UGC/2012PublicPrivatePartnershipsInEM.pdf).