

38
15.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ТЕРЛЕЦЬКИЙ Денис Анатолійович
(студент групи ЗМО-21-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «КАТРАН»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д.е.н., доц. Юшкевич О.О.

(підпис)

Рецензент

д.е.н., доц.
Ганніс Ігнатук

(підпис)

Житомир, 2022

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

“ ____ ” _____ 20__ р.

ПЛАН

кваліфікаційної магістерської роботи на тему “Управління ризиками в логістичній діяльності ТОВ «Катран»” студента денної / заочної форми навчання, факультету бізнесу та сфери обслуговування, спеціальності 073 «Менеджмент», Терлецького Дениса Анатолійовича

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність управління ризиками у логістичній діяльності підприємства.....	8
1.2. Класифікація та чинники формування ризиків у логістичній діяльності підприємства.....	17
1.3. Методика оцінки ризиків у логістичній діяльності підприємства.....	31
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємств	41
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАТРАН».....	50
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	50
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	58
2.3. Оцінка системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства	68
Висновки до розділу 2	79
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	

РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАТРАН»	81
3.1. Напрями зниження ризиків у логістичній діяльності підприємства	81
3.2. Удосконалення системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства	90
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	102
Висновки до розділу 3	110
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Діяльність будь-якого виробничого підприємства пов'язана з певними ризиками – фінансовими, природними, екологічними, політичними, транспортними, майновими, виробничими, торговими, комерційними, інвестиційними, ризиками, пов'язаними з купівельною спроможністю грошей, інфляційними і дефляційними, валютними, ризиками ліквідності, упущеної вигоди, зниження прибутковості, прямих фінансових утрат, процентними, кредитними, біржовими, селективними. Іншими словами, із внутрішніми ризиками, які формуються в процесі управління виробництвом, і зовнішніми ризиками, чинники яких знаходяться в зовнішньому середовищі підприємства. Наявність такої величезної кількості різновидів ризиків, які є специфічними для кожного окремого підприємства, обумовлює необхідність їх аналізу, обліку та управління.

Ризик є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності, у тому числі і логістичної. Логістична система за будь-якої практичної реалізації – від процесу переміщення вантажів до процесів руху товару в ринковому просторі – включає безліч різноманітних елементів, функціонування яких знаходиться під впливом різних факторів і пов'язане з певним ризиком. Одним із принципів логістики є надійність, причому на мікро- і макрологістичному рівнях. Це означає, що ризик функціонування логістичної системи повинен бути зведений до мінімуму або взагалі нейтралізований.

У логістиці та управлінні ланцюгами поставок, як і в будь-якій іншій сфері економічної діяльності промислового підприємства, ризики є передусім усвідомленням небезпеки, і менеджерам в області логістики необхідно вміти не тільки виявляти ризики, але й оцінювати їх, з огляду на вплив факторів ризику на результати логістичної діяльності, приймати рішення щодо захисту від ризиків. Управління ризиками логістичної діяльності підприємства включає в коло своїх проблем аналіз, оцінювання та мінімізацію ризиків та наслідків їх реалізації для цієї сфери діяльності в цілому.

Мінімізація логістичних ризиків підприємства – одна з найважливіших задач будь-якого підприємства зорієнтованого на успіх. Ці питання знаходяться у фокусі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Р.К. Аюпов, А.П. Альгин, В.П. Буянов, В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, В.М. Гранатуров, А.А. Кудрявцев, Б.А. Райзберг, М.В. Терський, Л. Севідж, Г.В. Чернова, О.Л. Устенко, Н.В. Хохлов, М. Фрідмен, Й. Шумпетер та ін. Незважаючи на значну кількість публікацій, які присвячені проблематиці економічних ризиків, у науковій літературі не отримали належного висвітлення питання управління ризиками в логістиці, що визначає актуальність теми дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень і формування практичних рекомендацій щодо обґрунтування та вдосконалення механізму управління ризиками у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Катран».

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних наукових і практичних **завдань**:

- вивчити сутність управління ризиками у логістичній діяльності підприємства;
- визначити класифікацію та чинники формування ризиків у логістичній діяльності підприємства;
- дослідити методику оцінки ризиків у логістичній діяльності підприємства;
- узагальнити нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємств;
- представити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства;
- визначити шляхи зниження ризиків у логістичній діяльності підприємства;

- запропонувати напрями удосконалення системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства;

- удосконалити механізм оцінювання логістичних ризиків та обґрунтувати результати її використання на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління ризиками у логістичній діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління ризиками у логістичній діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів оптимізації логістичних ризиків використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

Інформаційною базою досліджень стали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління ризиками у логістичній діяльності підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено методичний підхід щодо ідентифікації ризиків та ризикоутворюючих факторів за видами логістичної діяльності на основі їх групування на: ризики, які супроводжують митні процеси при ввозі МТР та вивозі товарів; ризики, які супроводжують процеси транспортування МТР та товарів на підприємстві; ризики, які супроводжують процеси зберігання МТР та товарів на підприємстві; ризики, що супроводжують процеси логістичного адміністрування на підприємстві;

- удосконалено інструментарій прогнозування імовірності реалізації та

впливу від реалізації ризиків в логістичному ланцюзі, виявлених логістичним ризик-менеджером підприємства, що дало можливість запропонувати заходи щодо мінімізації основних логістичних ризиків підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо управління логістичними ризиками. Практичне значення мають такі розробки: методика оцінки ризиків логістичної діяльності; система заходів мінімізації логістичних ризиків.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступній науковій конференції: Терлецький Д.А. Особливості логістичного управління в декомпозиції його підсистем. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 92.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 121 сторінці друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління ризиками у логістичній діяльності підприємства

У сучасних умовах постіндустріалізації та глобалізації промисловому підприємству легше виробити продукцію, ніж її реалізувати. Відповіддю на проблеми зі збутом промислових підприємств сто років тому став розвиток науково-практичних підходів здійснення маркетингової діяльності. Застосування маркетингового інструменту надає можливість підприємству виробити продукцію, яка відповідає потребам цільового сегменту, тобто зменшити ризики зі збутом й отримати прибуток. Другим підходом, який дає змогу зменшити втрати від зберігання та переміщення матеріалів, сировини та готової продукції, є логістика. Оптимізація логістичної системи підприємства – це також механізм збільшення прибутку [5, с.334].

Сучасна економіко-політична ситуація в країні робить вкрай актуальною проблему визначення, аналізу та управління ризиками на підприємстві. Як будь-яка інша діяльність, логістична діяльність також характеризується певними ризиками. Для визначення системи управління логістичними ризиками необхідно розглянути сучасні визначення логістики як наукової дисципліни та як виду діяльності виокремити її функції та відмінності від інших видів виробництва та надання послуг [12, с.55].

У сучасних наукових та науково-практичних публікаціях наводиться досить широке коло визначень логістики. Дослідження засвідчили, що сучасні підходи науковців до визначення логістики можна розділити на три групи:

1. Логістика – це управління матеріальними потоками. Таке визначення зустрічається у більшості науковців (Р. Баллу, А. Гаджинський, Є. Гордон, Л. Миротин, Ю. Неруш, М. Окландер, О. Семененко, Дж. Хескет).

2. Логістика – це управління матеріальними та інформаційними потоками

(Американська рада з управління логістикою, Дж. Бушер, Т. Вань, А. Родніков, Г. Павеллек, А. Харрісон, Ж. Шевальє);

3. Логістика – це управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками тощо (Є. Крикавський, В. Ніколайчук).

Відмітимо, що, з одного боку, процес управління будь-яким бізнесом є поєднанням трьох функцій: фінансової, виробничої, яка стосується переміщення матеріальних потоків, та інформаційної. Тому з цього ракурсу найбільш повним є визначення науковців третьої групи. А іншого – здійснювати управління матеріальними потоками неможливо без інформаційних та фінансових потоків. Тому можна вважати їх похідними від матеріального потоку [27, с. 343].

Управління інформаційними потоками здійснюється в усіх сферах людської діяльності як в матеріальному так і в нематеріальному виробництві. Інформаційні потоки сьогодні є також і окремими об'єктами спостереження та аналізу, наприклад, в маркетингових дослідженнях. Теж стосується і фінансових потоків – вони є притаманними будь-якій людській діяльності, а також є окремим суб'єктом економічних відносин. Тому будемо вважати, що найбільш агрегованим є визначення науковців першої групи: «логістика – це управління матеріальними потоками», а інформаційні та фінансові потоки є похідними від логістичної діяльності.

Для визначення ризиків у логістиці розглянемо її функції. Матеріальний потік є інтеграцією трьох логістичних функцій (функціональних сфер): постачання, підтримки виробництва, фізичного розподілу [45, с.200].

Прийнято поділяти матеріальний потік на дві частини: зовнішню – постачання та фізичний розподіл та внутрішню – підтримка виробництва.

Поняття ризик у сучасних наукових дослідженнях пов'язують з невизначеністю та випадковістю результатів діяльності, з конфліктом та протидією, з багатоваріантністю рішень.

З точки зору економічної теорії, невизначеність – це неможливість отримання повної інформації про об'єктивні та суб'єктивні чинники

функціонування системи. Зокрема, розрізняють три види невизначеності:

- невизначеність 1-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати та ймовірності цих результатів, одержані статистичними методами або експертним шляхом;

- невизначеність 2-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати, але неможливо оцінити ймовірність їх настання;

- невизначеність 3-го виду – це невизначеність, за якої неможливо точно оцінити можливі результати та ймовірності їх настання [67, с.226].

Випадковість – це непередбачені обставини, які виникають в зовнішньому середовищі. Під конфліктом розуміють розбіжність інтересів гравців. Протидія – це навмисний опір учасникам процесу або явищам [57, с.86].

В сучасній науковій літературі зустрічаються різні визначення логістичних ризиків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення логістичних ризиків різними науковцями

Автор	Визначення
В.В. Вітлінський [8, с.247]	небезпека виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга. До найпоширеніших належать ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й пакування, консолідації і подрібнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахунків, розподілення тощо.
Н.О. Кондратенко [27, с.345]	ситуація в логістичній системі підприємства, яка пов'язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів внаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідки яких, з погляду суб'єкта управління, є невизначеними і проявляються у вигляді можливого відхилення параметрів потоків від заданих, що дозволяє розглядати ризик як керований параметр, на який можна впливати для забезпечення прийнятного рівня.
Ю.В. Короткий [30, с.160]	ризики виконання логістичних операцій транспортування, складування, переробки вантажів та управління запасами і ризики логістичного менеджменту усіх рівнів, зокрема, ризики управлінського характеру, які виникають під час виконання логістичних функцій та операцій.
В.О. Левченко [46, с.153]	економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття менеджментом підприємства об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, відсутності повної (вичерпної) інформації на момент прийняття рішень, які притаманні процесам прогнозування, планування, управління, координації та контролю матеріальних, сервісних, інформаційних, фінансових потоків та потоку інтелектуально-трудових ресурсів.

Продовження таблиці 1.1

Н.Г. Плетнева [74, с.216]	неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною. Причини можуть бути фізичного або нефізичного характеру, що виникли внаслідок помилок або порушень у матеріальному, або у відповідному інформаційному потоці
------------------------------	---

На наш погляд, визначення логістичного ризику, яке наводить В.В. Вітлінський, є досить вузьким й не охоплює всієї повноти ризикових ситуацій. Так, у визначення В.В. Вітлінського акцентується на ризику порушення часових зобов'язань у логістичному ланцюгу (затримка в роботі, порушення термінів постачання), але це не відповідає чотирьом правилам логістики (комплекс «4Rs: Right materials – потрібний матеріал (сировина чи кінцева продукція); Right quality – потрібна якість; Right time – потрібний час; Right place – потрібне місце) [8, с.247].

Натомість Ю.В. Короткий наводить визначення логістичних ризиків, яке цілком корелює з чотирма правилами логістики, але ризик – це не завжди подія, ризик – це, насамперед, невизначеність у ситуації [30, с.161].

Н.О. Кондратенко наводить визначення логістичного ризику, в якому присутні кілька спірних фраз: по-перше, прогнозування, планування, координація та контроль є функціями управління, по-друге, автори крім матеріального потоку розглядають похідні від нього потоки: інформаційний, фінансовий, сервісний, інтелектуально-трудова [27, с.345].

Визначення Н. Плетнєвої хоча є досить повним, на наш погляд, є неточним, тому, що вона логістичний ризик визначає знову ж таки через ризики виконання операцій і ризики логістичного менеджменту [74, с.216].

Найбільш точне визначення логістичного ризику, на наш погляд, наведено В.О. Левченко. Єдине, з чим не можна погодитися, що логістичний ризик – це ситуація, хоча, якщо підходити не з наукової, а суто з практичної точки зору, можливо, що в кожному випадку ризик спричиняє виникнення певної ситуації.

Під логістичним ризиком розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в

роботі однієї або декількох ланок ланцюга та зазначають, що до найпоширеніших належать ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й пакування, консолідації і подрібнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахунків, розподілення тощо.

У поняття логістичного ризику підприємства трактується як ситуація в логістичній системі підприємства, що пов'язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів внаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідки яких, з погляду суб'єкта управління, є невизначеними і проявляються у вигляді можливого відхилення параметрів потоків від заданих, що дозволяє розглядати ризик як керований параметр, на який можна впливати для забезпечення прийняттого рівня.

Інші науковці вважають, що логістичний ризик насамперед пов'язаний з порушенням чотирьох правил логістики (комплекс «4Rs»: Right materials – потрібний матеріал (сировина чи кінцева продукція); Right quality – потрібна якість; Right time – потрібний час; Right place – потрібне місце), а тому може бути доречним наступне визначення: логістичний ризик – це неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною. Причини можуть бути фізичного або нефізичного характеру, що виникли внаслідок помилок або порушень у матеріальному, або у відповідному інформаційному потоці [75, с.23].

Логістичні ризики – це ризики виконання логістичних операцій транспортування, складування, переробки вантажів та управління запасами і ризики логістичного менеджменту усіх рівнів, зокрема, ризики управлінського характеру, які виникають під час виконання логістичних функцій та операцій.

На нашу думку, логістичний ризик підприємства – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття менеджментом підприємства об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, відсутності повної (вичерпної) інформації на момент прийняття рішень, які притаманні процесам

прогнозування, планування, управління, координації та контролю матеріальних, сервісних, інформаційних, фінансових потоків та потоку інтелектуально - трудових ресурсів.

Пропонуємо визначення логістичного ризику, яке пов'язує визначення логістики та її функціональних сфер з визначеннями ризику. Логістичний ризик – це економічна категорія для відображення невизначеності та випадковості результатів діяльності в управлінні матеріальними потоками підприємства у сферах постачання, підтримки виробництва та фізичного розподілу.

Об'єктом логістичного ризику підприємства є логістична система мікроекономічного рівня (підприємство), як сукупність різних логістичних компонент, оцінити ефективність та умови, функціонування яких у майбутньому за наявної неповної інформації з необхідною точністю, складно. Логістичні компоненти – це складові логістичної системи, які виокремлені за деякими ознаками, що сформульовані менеджментом підприємства. Залежно від цілей управління такими компонентами можуть бути логістичні підсистеми, ланки та елементи [79, с.69]:

- підсистема логістичної системи – це виокремлена відповідно до організаційної структури сукупність елементів і ланок логістичної системи, що дозволяє вирішувати задачі логістичного адміністрування системи в цілому та/або управління комплексом логістичних функцій в окремій сфері діяльності підприємства;

- ланка логістичної системи – це функціонально (структурно) виокремлений підрозділ підприємства, що розглядаються як ціле в межах логістичної системи;

- елемент логістичної системи – це неподільна, в межах поставленої задачі управління, частина ланки логістичної підсистеми.

Суб'єктом логістичного ризику підприємства є менеджмент підприємства, який зацікавлений в ефективному функціонуванні об'єкта логістичного ризику. Менеджмент підприємства – це керівні особи підприємства будь-якого рівня, які наділені відповідними повноваженнями (компетенціями) для прийняття

рішення, котрі несуть відповідальність за наслідки прийняття і реалізації цих рішень [79, с.70].

Джерела логістичного ризику підприємства – це чинники (процеси, явища), які зумовлюють виникнення невизначеності та конфліктності, відсутність повної (вичерпної) інформації на момент прийняття рішень у логістичній системі.

Ризики притаманні усім ланкам логістичного ланцюга: від поставки матеріальних ресурсів постачальниками до доставки готової продукції споживачам. Їх поява у логістичній діяльності пов'язана із помилками або прорахунками в управлінні матеріальними та супутніми потоками, неврахуванням певних ринкових умов (запізнення поставок сировини на підприємства, некомплектність замовлень, неправильно розрахований обсяг закупівель тощо) [59, с.12].

Сьогоднішня економічна ситуація робить проблему управління ризиками особливо актуальною для менеджменту будь-якого підприємства, оскільки підприємства стикаються з величезною кількістю негативних чинників, які впливають на кінцевий результат їхньої діяльності – обсяг прибутку: нестабільність постачання, несвоєчасні та неповні платежі споживачів, складнощі із залученням кредитних ресурсів тощо.

Дослідження сутності поняття «логістичний ризик» вказує на різні підходи щодо визначення центрального елементу, що призводить до його виникнення. Серед них виділяють такі ризикотвірні чинники, як небезпека виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга, ситуація, що пов'язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів внаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною, невиконання логістичних операцій

транспортування, складування, переробки вантажів та управління запасами і ризику логістичного менеджменту усіх рівнів.

Як показує аналіз змісту праць, управління ризиками трактується досить різнобічно, проте слід виділити два основних види розуміння даного поняття: у вузькому та широкому значеннях. В широкому розумінні управління ризиками охоплює увесь набір інструментарію щодо передбачення, ідентифікації, вимірювання та зниження ризиків, тоді як у вузькому – це процес мінімізації руйнівного впливу чи ліквідації ризиків як таких [34, с.289].

Проте, чіткого визначення змісту поняття «управління ризиками логістичної системи підприємства» на сьогодні не дається. Ліквідуючи дану прогалину в економічній думці, під даним поняттям пропонуємо розуміти наступне: Управління ризиками логістичної системи підприємства – це цілеспрямований процес впливу суб'єкта логістичної системи підприємства на можливість виникнення небезпеки в роботі ланок логістичного ланцюга за допомогою спеціальних методів і засобів з метою недопущення зміни параметрів потоків від заданих.

Слід погодитись з думкою Р. Ларіна, що «управління ризиками в логістичній системі підприємства слід здійснювати з урахуванням специфічних особливостей логістичної діяльності та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов» [45, с.212].

Цілями такого управління є:

- запобігання виникненню умов існування та поширення ризиків логістичної системи;
- мінімізація руйнівного впливу факторів ризику на логістичну систему;
- розроблення заходів протидії формуванню джерельної бази ризиків.

Суб'єктами управління ризиками логістичної системи підприємства можуть виступати відділ логістики, управлінці усіх рівнів і ланок управління, діяльність яких повністю або частково торкається роботи логістичного ланцюга, а також інші особи, в компетенції яких прийняття рішень щодо об'єкта ризику [34, с.290].

Об'єктами управління ризиками виступає як логістична система підприємства в цілому, так й кожен елемент або ланка логістичного ланцюга.

В управлінні логістичними ризиками на підприємстві нині не існує єдиного підходу до побудови зазначеної системи. Базою для її побудови може слугувати міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 “Risk management – Principles and guidelines” («Управління ризиками. Принципи та рекомендації»). Даний стандарт рекомендує в управлінні ризиками дотримуватись наступних принципів [34 ,с.291]:

- ефективне управління ризиками сприяє досягненню цілей шляхом безперервного моніторингу процесів і систем;
- невід’ємності від організаційних процесів;
- прийняття участі в процесі прийняття рішень;
- є вираженням невизначеності;
- систематичності, структурованості та узгодженості за часом;
- здійснення на основі найкращої наявної інформації;
- охоплення профілю ризику, стану внутрішнього та зовнішнього операційного середовища;
- прийняття до уваги людських та культурних чинників;
- транспарентності та інклюзивності (прозорості та всеосяжності);
- динамічності, повторюваності та реагування на зміни;
- сприяння постійному поліпшенню діяльності.

Отже, логістичний ризик – це подія, що призводить до збитку, або можливість виникнення несприятливої ситуації чи невідповідного результату, пов’язаних з рухом матеріальних і супутніх потоків у логістичному ланцюгу під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Основними причинами виникнення логістичних ризиків є недолік і обмеженість інформації, нестабільність економічних процесів (попит, НТП, природні явища тощо); необхідність вибору певного варіанту управління рішення з альтернативних варіантів; імовірність здійснення обраного варіанту, зниження обсягів реалізації товарів в результаті падіння попиту, наявність або

поява конкурентів, введення обмежень на реалізацію або виробництво ЛЗ, підвищення цін на МР або їх втрата, імовірність втрати споживачів і постачальників, невірний розрахунок мита; невірний вибір транспортних засобів, постачальників, посередників чи замовників; вплив природних явищ і стихійних лих; випадковість (аварії, пожежі тощо), незбалансованість основних компонентів діяльності ланок логістичної системи; політична, економічна, екологічна ситуація в державі, недосконалість законодавства; низька якість роботи постачальників, посередників, споживачів і т.п.; розвиток і стан логістичного менеджменту тощо [16, с.90].

Можна зробити висновок, що для виробничих підприємств наявність та підходи до управління логістичними ризиками пов'язані з їх специфікою, особливими властивостями логістичної системи і субстанцій (умови та термін виробництва, зберігання та транспортування; можливість порчі та пошкодження в процесі транспортування, вантажопереробки, зберігання та їх споживання). Однією із головних цілей дослідження ризиків у логістиці є зниження їх негативного прояву на діяльність підприємства. А це можна здійснити лише за умови побудови ефективного логістичного ризик-менеджменту на підприємстві, який повинен спиратись на науково обґрунтовану, предметно адаптовану до реалій підприємства методологію, на передові інтелектуальні, інноваційні та інформаційні технології, а також спиратись на світовий досвід управління логістичними ризиками підприємства.

1.2. Класифікація та чинники формування ризиків у логістичній діяльності підприємства

Важливе місце в аналізі, оцінюванні та врахуванні логістичного ризику підприємства належать класифікації. На сьогодні не існує загальноприйнятої класифікації логістичних ризиків, кожен автор пропонує власну. Наведемо далі деякі із них та запропонуємо власну класифікацію.

Ризик насамперед пов'язаний з небажаними результатами діяльності, тому

запропоновано логістичні ризики розподілити на такі групи [9, с.400]:

- комерційний ризик - це ризик, який виявляється у зриві постачання, неготовності вантажу в потрібний термін, порушенні термінів та невиконання вчасно фінансових обов'язків у логістичних системах;
- ризик втрати майна через стихійні лиха та несприятливі умови транспортування;
- ризик втрати майна внаслідок страйків, масових заворушень, військових дій;
- ризики, обумовлені порушенням техніки безпеки і пожежної безпеки;
- ризики розкрадань;
- ризики екологічні (нанесення шкоди довкіллю внаслідок порушення умов транспортування товару);
- технічний ризик – відмова і поломка транспортних засобів і, як наслідок, можливі затримки доставки вантажу і підвищення вірогідності інших ризиків;
- ризики, причиною яких є низька кваліфікація контрагентів підприємства – халатність, втрата документів, їх затримка тощо;
- ризик громадянської відповідальності від нанесення збитків третім особам.

До специфічних ризиків у логістиці пропонується відносити наступні: зовнішньоекономічні; ризик вибору і надійності партнера; маркетингові ризики; транспортні ризики; ризики реалізації товару; ризики, що пов'язані з процесом митного оформлення товару; ризики посилення конкуренції; ризики виникнення непередбачених втрат і зниження прибутків; ризики втрати майна організації.

У науковій праці пропонується логістичні ризики розподілити на [12, с.5]:

- ризики логістичного менеджменту (на рівні логістичної системи, на рівні функціональних областей та функцій логістики);
- ризики транспортування;
- ризики складування та обробки вантажів;
- ризики управління запасами.

За сферою прояву до логістичних ризиків у пропонується відносити митні ризики, ризики порушення постачання, збитки в процесі виконання логістичних операцій для кожної ланки ланцюга постачання тощо. Залежно від типу потоку пропонується розрізняти наступні ризики [23, с.289]:

- ризики матеріального потоку: зміни запланованих обсягів та номенклатури продукції, що випускається; низька дисципліна постачання; недотримання графіка витрат та інтенсивності використання ресурсів; непередбачені матеріальні витрати або прямі втрати обладнання, майна, сировини, палива, енергії тощо; незбалансованість структури та динаміки матеріальних запасів;

- ризики фінансового потоку: недоотримання або неотримання коштів з передбачених джерел фінансування; непередбачені платежі, оплата додаткових податків, втрата коштів та цінних паперів; тимчасові фінансові труднощі, що зумовлені різними причинами; зміна рівня витрат обігу порівняно із запланованим, непередбачені витрати та порушення кошторису; прорахунки фінансової політики, пасивність капіталу, утруднення у роботі обраного методу фінансування, неефективна структура розміщення коштів;

- ризики інформаційного потоку: неправильний вибір цілей, необґрунтоване визначення пріоритетів економічної та ринкової стратегії підприємства; невідповідність організаційно-економічної структури цілям підприємства та його функціям; неефективність систем бухгалтерського обліку та фінансової звітності; зміни обсягів, надійності, достовірності інформації, що використовується; зміна періодичності, швидкості, регулярності повідомлень, недостатній рівень засобів обробки інформації; неефективний менеджмент, прорахунки в маркетинговій політиці, недоліки системи контролю; недосконалість методологічного апарату та методичних інструкцій вирішення проблем.

Відповідний підхід до класифікації логістичних ризиків запропоновано Н.О. Кондратенко. Автор пропонує тривимірну класифікацію, згідно з якою логістичні ризики можна розподілити за джерелами ризику, обставинами

ризиків та стратегічними показниками продукції. Джерела ризику поділяються на внутрішні та зовнішні, які зумовлюють відповідні ризики. До внутрішніх ризиків відносять ризики матеріального та інформаційного потоків, до зовнішніх – ризики, джерелами яких є постачальники, споживачі та економічне середовище. Обставинами логістичного ризику є неспроможність працівників виконувати свої обов'язки на належному рівні, пошкодження або збої в роботі обладнання, відсутність чіткої організації в логістичній системі, форс-мажор. Стратегічні показники продукції поділяються на атрибути продукції (ціна, кількість, вага, вимоги до спеціального догляду) та атрибути взаємовідносин між споживачем та підприємством (залежність, довіра, можливість заміни). Наприклад, фізичні атрибути продукції можуть як збільшити відповідні логістичні ризики, так і зменшити їх. Зокрема, великий громіздкий товар поряд з невеликим складським простором роблять обмеженим рівень зберігання товарів, що може зумовити проблеми обігу матеріального потоку [27, с.345].

На нашу думку, концептуально, логістичний ризик підприємства можна класифікувати за видами потоків та компонентами логістичної системи різного рівня.

За видами потоків пропонуємо виокремлювати наступні логістичні ризики [45, с.113]:

- матеріальний логістичний ризик – це можливість втрати наявних та ненабуття нових (необхідних для споживача) властивостей матеріального потоку у процесі його руху через компоненти логістичної системи;
- сервісний логістичний ризик – це нездатність підприємства забезпечити належну сервісну підтримку споживачам його товарів та послуг;
- інформаційний логістичний ризик – це можливість неповного або часткового забезпечення компонент логістичної системи інформацією в потрібний час, потрібного обсягу й у потрібному місці;
- фінансовий логістичний ризик виникає в результаті можливих труднощів обігу фінансових коштів, які необхідні для забезпечення безперервного руху відповідного матеріального потоку;

- інтелектуально-трудоий логістичний ризик виникає під час управління інтелектуально-трудоими ресурсами підприємства.

За основними видами логістичних підсистем виокремимо такі ризики:

- закупівельний логістичний ризик, який виникає внаслідок неспроможності забезпечення підприємства необхідними ресурсами належної якості, з максимально можливою економічною ефективністю, за найкоротший відрізок часу;

- виробничий логістичний ризик є наслідком порушення безперервності та ритмічності виробничих технологічних процесів підприємств;

- збутовий логістичний ризик пов'язаний з ускладненнями, які можуть виникнути у каналі розподілу товару, функцією якого є, зокрема, доведення готової продукції від виробника до споживача;

- складський логістичний ризик – це можливість збоїв у роботі складів підприємства;

- транспортний логістичний ризик виникає в результаті неспроможності забезпечити необхідне якісне перевезення вантажу (товару чи сировини) та здійснити операції, що не входять до процесу перевезення, але пов'язані з ним.

У кожній із логістичних підсистем можна виокремити ланки та елементи, ідентифікувати відповідні ризики, що пов'язані з їх функціонуванням. Наприклад, у межах транспортної логістичної підсистеми можна виокремити такі елементи: вантаж, пункти зосередження вантажу, транспортна мережа, рухомий склад, навантажувально-розвантажувальні засоби, учасники логістичних процесів, тара, групове пакування. Вантаж характеризується масою, обсягом, іншими фізичними, хімічними або біологічними властивостями та індивідуальним пакуванням, що може зумовити відповідні ризики. Наприклад, порушення індивідуального пакування може зумовити відмову споживачів у даній продукції, і відповідно неотримання підприємством запланованого прибутку. Крім того, якщо вантаж є громіздким та важким за масою, то це потребує необхідних засобів перевезення, що зумовлює виникнення відповідного ризику [34 ,с.291].

Елементів логістичних підсистем підприємства може бути значна кількість залежно від обсягів та складності логістичної системи підприємства. Отже, і відповідних ризиків також буде багато, а тому, на наш погляд, класифікація логістичних ризиків на рівні елементів логістичних підсистем може бути окремим напрямком досліджень.

Усі види логістичних ризиків взаємопов'язані між собою, і цей зв'язок впливає з взаємозалежності функціонування відповідних логістичних підсистем.

Враховуючи результати проведеного дослідження, вважаємо за доцільне представити наступну узагальнену класифікацію видів логістичних ризиків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація логістичних ризиків підприємства [34; 45; 67]

Ознака	Вид	Приклад
Вид потоку	Ризик управління матеріальними потоками	Неякісні або підроблені МР, відсутність необхідної кількості МР на складі
	Ризик управління фінансовими потоками	Невиконання договірних зобов'язань з контрагентами, несвоєчасний розрахунок з партнерами тощо
	Ризик управління кадровими потоками	Халатність, несумлінне відношення працівників до роботи, перехід провідних спеціалістів до конкурентів тощо
	Ризик управління інформаційними потоками	Несвоєчасність доставки та відсутність необхідної інформації тощо
Місце виникнення	Ризик на стадії виробництва ЛЗ	Крадіжки, фізичне чи моральне старіння обладнання, псування МР, відсутність запасів
	Ризик на стадії складування МР	Крадіжки, псування МР
	Ризик на стадії постачання МР	Пожежі, дорожньо-транспортні пригоди, поломка транспортних засобів; пошкодження при навантаженні, розвантаженні чи прийомці вантажу; втрата чи неправильне оформлення документації
	Ризик на стадії транспортування матеріального потоку	Ризик відмови від реєстрації, ризик упущеної вигоди (зниження ціни, поява конкурентів, зниження попиту на продукцію), ризик зниження доходності (підвищення витрат на реалізацію, зниження обсягів реалізації), ризик прямих фінансових втрат (втрата товарів, порча, штрафи, підвищення витрат на

Продовження таблиці 1.2

		реалізацію), ризик, пов'язаний з вибором транспортного засобу; невиконання зобов'язань по перевезенню вантажів транспортною організацією чи посередниками по відношенню до споживача; порушення умов перевезення споживачем
	Ризики на стадії збуту продукції	Несвоєчасна сертифікація товарів; порушення документального оформлення; непостачання товарів споживачам посередниками; невиконання договірних зобов'язань посередниками тощо.
	Ризики зовнішньоекономічної логістичної діяльності	Ризик, пов'язаний з умовами контракту (властивостями товарів, умовами поставок, валютними умовами), ризик розриву угоди; ризики митного оформлення, ризик надійності партнера
	Внутрішні ризики	Зниження планових обсягів виробництва і реалізації товарів у зв'язку зі збоями виробничих процесів; непередбачене зниження обсягів закупівлі МР; невиконання договорів; низька дисципліна поставок МР
	Зовнішні (макро- і мікросередовища)	Невиконання господарських договорів; зміна кон'юнктури ринку; зниження цін на продукцію у зв'язку зі зміною цін; незатребуваність продукції
За впливом на логістичну систему	Внутрішні логістичні ризики	Пожежі, халатність персоналу, пошкодження вантажу, не створення відповідних умов зберігання, крадіжки, псування тощо
	Зовнішні логістичні ризики	Аварія, стихійні лиха, кримінальні дії, заборона власних структур, невідповідні умови зберігання або транспортування субстанцій, матеріалів чи товарів
Природа виникнення	Комерційний ризик	Зриви поставок, порушення термінів поставок і т.п.
	Екологічний ризик	Невідповідність упаковки МР, викиди ФП в повітря; вивезення МР на полігон ТПВ; транспортування небезпечних вантажів і т.п.
	Природний ризик	Стихійні лиха
	Людський ризик	Угон автотранспорту тощо
	Технічний ризик	Непередбачена поломка обладнання
Величина ризику	Катастрофічний ризик	Ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей; ризик виникнення екологічних катастроф
	Критичний ризик	Ризик, пов'язаний з небезпекою втрат, які перевищують очікуваний прибуток і можуть призвести до втрати всіх грошей ФП
	Припустимий ризик	Ризик, пов'язаний з невиконанням рішення, що призводить до втрати ФП прибутку
Масштаб впливу	Державний ризик	Логістичний ризик, який виникає на рівні держави

Продовження таблиці 1.2

	Регіональний ризик	Ризик, який виникає на рівні регіону (ризик невиконання договірних зобов'язань з боку ФП перед комерційними посередниками чи навпаки посередниками перед ФП; ризик невиконання зобов'язань по перевезенню вантажів транспортною організацією чи посередниками по відношенню до ФП і т.п.)
	Галузевий ризик	Ризик, який впливає на всю фармацевтичну галузь
	Ризик окремих суб'єктів господарювання (ФП)	Ризик, який впливає на певне ФП
Частота виникнення	Систематичний ризик	Ризик, який виникає постійно
	Несистематичний ризик	Ризик, який виникає під впливом певних умов
Можливість передбачення	Прогнозовані	Ризики, які можливо передбачити (зниження попиту на товари тощо)
	Непрогнозовані	Ризики, які неможливо передбачити (аварії, стихійні лиха і т.п.)
Можливість страхування	Ризики, які страхуються	Аварії, угон транспортних засобів тощо
	Ризики, які не страхуються	Псування товарів в наслідок їх неналежного зберігання

Останніми десятиріччями все більшої актуальності набуває логістична діяльність підприємств. Керівництво вітчизняних підприємств усвідомлює необхідність активізації логістичної діяльності, але не всі підприємства наразі спроможні до її належного здійснення.

Управління логістичним ризиком на підприємстві полягає у розробці та реалізації комплексу заходів з виявлення чинників ризику, його аналізу та оцінки, а також обмеження та локалізації його можливих проявів.

До основних чинників логістичного ризику на підприємстві належать [74, с.219]:

- відсутність фахівців, які виконуватимуть необхідні логістичні функції;
- значна плінність кадрів необхідної кваліфікації;
- відсутність достатнього матеріального, фінансового та інформаційного та організаційного забезпечення для виконання необхідних функцій;
- недостатній досвід виконання логістичних функцій;
- низька якість виконання логістичних функцій;
- занадто великі витрати на виконання логістичних функцій;
- неможливість урахування нових потреб і змін, що відбуваються в

діяльності підприємства;

- передача аутсорсинговим фірмам занадто великої кількості логістичних функцій;

- передача у аутсорсинг основних логістичних функцій підприємства;

- нечітке формулювання вимог до постачальника послуг;

- ненадійність аутсорсингової компанії;

- залежність підприємства від одного постачальника логістичних послуг;

- відсутність економії витрат при застосуванні логістичних послуг;

- неможливість забезпечення гнучкості реагування на зміни у логістичній діяльності підприємства;

- неможливість економії коштів порівняно з іншими постачальниками;

- неможливість відзначитися на ринку збуту особливою логістичною якістю серед конкурентів;

- втрата прямих зв'язків з клієнтами підприємства;

- недостатня обізнаність фахівців зі специфікою діяльності підприємства;

- ускладнення втручання у процес виконання логістичних функцій з боку замовника;

- фактичне роз'єднання логістичного процесу на підприємстві;

- несвоєчасне, неякісне або неповне надання логістичних послуг;

- можливість витіку конфіденційної інформації;

- можливість банкрутства аутсорсингової компанії;

- несформована законодавча база й відсутність важелів державного логістичного регулювання в Україні;

- зростання психологічної напруженості серед персоналу підприємства, виникнення конфліктів;

- несвоєчасне або неповне реагування на виникнення несприятливих відхилень від очікуваних значень параметрів логістичного управління;

- дефіцит коштів на здійснення коригуючих заходів [74, с.219].

Вивчення чинників логістичного ризику та розробка заходів щодо обмеження їх несприятливого впливу дозволять успішніше застосовувати

логістичне управління на підприємстві.

З метою ліквідації зазначених вище чинників формування ризиків логістичної системи підприємства управління ними слід здійснювати з урахуванням специфічних особливостей логістичної діяльності та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов.

Процес управління ризиками в логістичній системі доцільно здійснювати послідовно у декілька етапів (рис. 1.1).

Перший етап - виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків досліджуваної логістичної системи. Конкретному ланцюгу поставок, логістичній системі або її ланці відповідає своя система ризиків, яка формується залежно від виконуваних логістичних функцій (транспортування, складування, управління закупівлями і т.д.), галузевої приналежності, масштабу діяльності (місцевий, регіональний, національний, міжнародний, глобальний), вживаних технологій, вибраних стратегій розвитку і ряду інших чинників.

При ідентифікації ризиків у логістичній системі підприємства перш за все виникає потреба виявлення всіх видів ризику, що характерні для цієї системи.

В управлінні логістичними системами слід враховувати й нелогістичні за причиною виникнення ризику – це зовнішні по відношенню до логістичної системи ризику, викликані природними, екологічними, політичними, ринковими, соціальними причинами, і ризику, характерні для будь-якої іншої області управлінської діяльності, пов'язані з нещасними випадками, звільненням і смертю персоналу, спричиненням шкоди основним фондам адміністративно-управлінського призначення із яких-небудь не вказаних вище причин та ін [85, с.172].

Для виявлення перелічених ризиків можуть використовуватися процедура аудиту логістичних видів діяльності, SWOT-аналіз. В ході зовнішнього аудиту здійснюється аналіз очікування рівня обслуговування споживачів, роботи конкурентів, тенденцій в галузі, економічних, політичних відносин і іншої інформації, що відноситься до виявлення зовнішніх ризиків для логістичної системи.

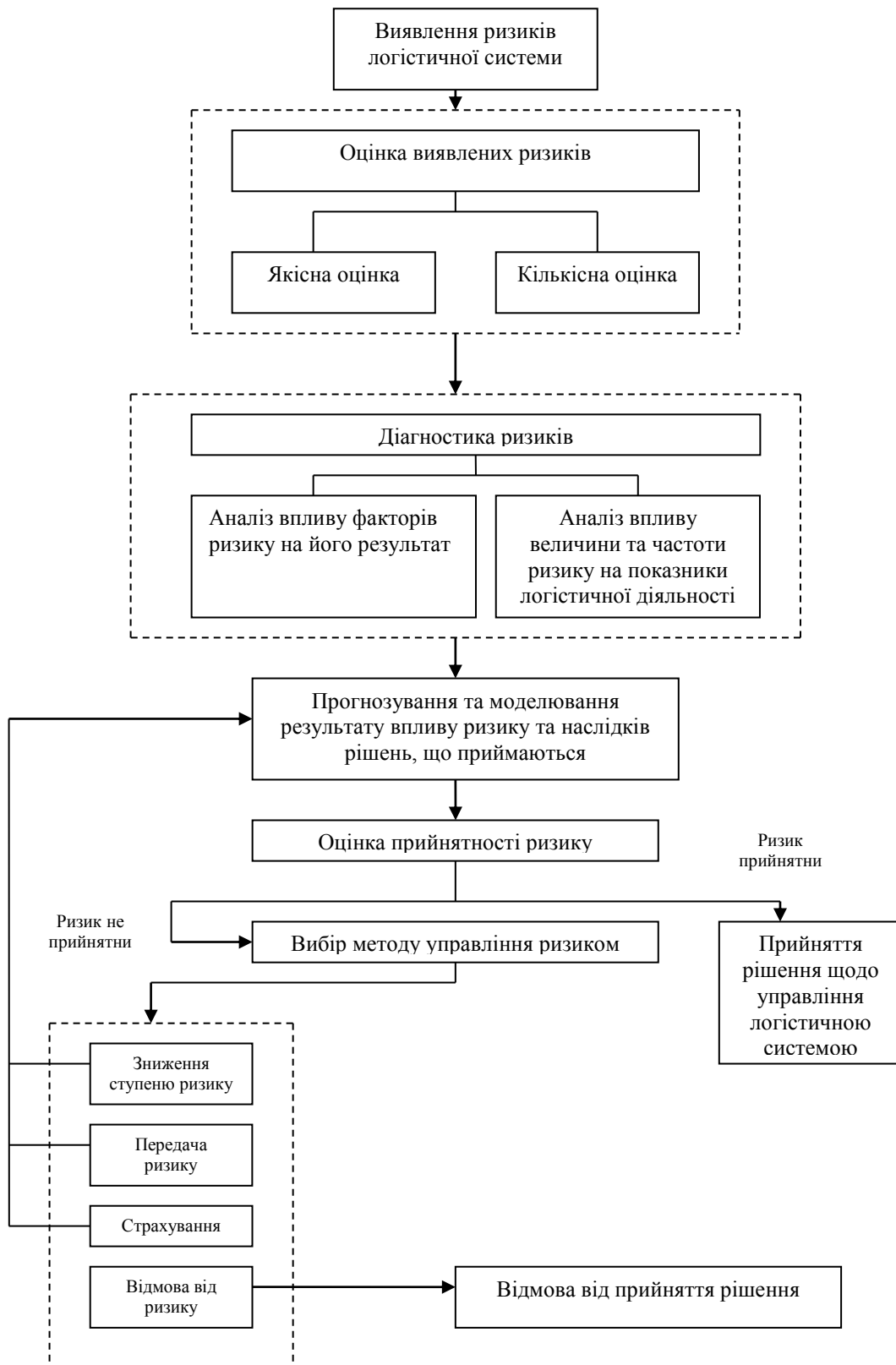


Рис. 1.1. Алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень в логістичній системі підприємства [85, с.172]

В ході внутрішнього аудиту збираються відомості про виконувані логістичні функції, технології. Аналізуються способи виконання логістичних

операцій, показники якості обслуговування, структура логістичних витрат, статистика втрат від ризиків і т.д., тобто проводиться збір даних, що дозволяють оцінити внутрішні ризики логістичної системи підприємства.

Проте виявлення притаманних підприємству логістичних та нелогістичних ризиків не дозволяє визначити небезпеку, яку вони представляють, і процедури управління ризиками, що забезпечують найкращий результат. Для вирішення цих завдань необхідно оцінити величину можливих втрат від ризиків та вірогідність їх появи [85, с.172].

Отже, другий етап управління ризиками логістичної діяльності – їх якісна та кількісна оцінка. Головне завдання якісної оцінки полягає в одержанні інформації про структуру, властивості логістичної системи і наявних їй ризиків, визначенні факторів ризику й обставин, що призводять до ризикових ситуацій. Кількісна оцінка дозволяє отримати чисельне значення ризиків логістичної системи підприємства, ймовірностей їх настання та наслідків [4]. На цьому етапі можуть бути застосовані наступні методи оцінки ризиків: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод аналогій та ін.

Третій етап – діагностика ризиків – передбачає аналіз впливу факторів ризику на його результат та аналіз впливу величини та частоти ризику на показники логістичної діяльності, що здійснюються з використанням методів кореляційного, регресійного аналізу, імітаційного моделювання та аналітичних методів.

Четвертий етап – прогнозування та моделювання результату дії ризику та наслідків рішень, що приймаються, - передбачає використання методу дерева рішень, імовірісного динамічного програмування та сценарного планування.

Ухвалення рішення в логістичній системі підприємства пропонується проводити відповідно до концепції прийнятного ризику. Дана концепція полягає в розумінні того, що в більшості випадків повністю позбутися від ризику неможливо, його можна лише знизити до прийнятного рівня, коли він перестав бути небезпечним. Тому п'ятим кроком в системі управління ризиками логістичної діяльності є оцінка прийнятності ризику.

У разі неприйнятного рівня певного ризику логістичної діяльності підприємства на шостому етапі обирається найбільш доцільний метод управління ним. Такими методами у практиці господарювання підприємств найчастіше виступають: профілактичні заходи з метою зменшення ступеня ризику; передача ризиків; зовнішнє страхування; відмова від ризику.

Під час управління ризиками в логістичних системах підприємств необхідно враховувати наступні важливі моменти. Першим моментом при оцінці ризиків є той факт, що саме поняття „ризик” досить багатогранне та залежить, перш за все, від сфери його застосування та практики оцінки ризиків, що склалась у цій сфері. Другим моментом при оцінці поняття „ризик” є складність та багатофакторність логістичного середовища. Ризики логістичних систем можуть бути самими різноманітними. По своїй суті ризики логістичної діяльності об'єднують в собі різні види ризиків усіх складових ланок і елементів як в процесі зміни матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, так і в процесі власне управління ризиками, що виникають в логістичній системі [57, с.85].

Дослідження процесів управління ризиками в логістичних системах зумовлює обов'язкову наявність командно-експертного підходу. Для оцінки ризиків притягуються фахівці з різних сфер діяльності: менеджери, економісти, математики, програмісти, страхувальники і т.п. Ці фахівці проводять оцінку сутності поняття „ризик” відповідно до характеру досвіду власної діяльності і професійної компетенції. При цьому необхідно досягти однозначності в підходах до ризиків.

Третій момент в оцінці поняття „ризик” полягає в тому, що логістична система на практиці є не динамічною організацією з єдиним управлінням, а сукупністю зацікавлених сторін у вигляді ланок логістичної системи з певними потенційними можливостями і сферою компетентності. Під зацікавленими сторонами в логістичній системі розуміються логістичні ланки, з чиїми інтересами і прибутком пов'язаний успіх організації і логістичної системи. Ланки логістичної системи – це у тому числі команда менеджерів і фахівців з

певним характером власної діяльності і професійною компетенцією.

Четвертий важливий момент, який необхідно відзначити, полягає в тому, що в ході функціонування логістичної системи учасники всіх ланок логістичного ланцюга зацікавлені в отриманні прибутку. Перед логістичними менеджерами ланок ставиться задача збільшити цей прибуток і скоротити витрати. При цьому питання управління ризиками, як правило, виводяться з поля концентрації уваги діяльності логістів і менеджерів до моменту настання ризикової події, витрати на усунення якого порівняні з прибутком за певний період.

Щодо загальних рекомендацій з поліпшення процесу управління ризиками логістичної діяльності, то слід відзначити наступні [40, с.35]:

1. Стратегічне мислення. Ефективне управління ризиками повинно бути цілісним та інтегрованим. Компанія, що відрізняється стратегічним процесом планування, наприклад, списку постачальників, зуміє більш ефективно управляти ризиками, розробить заощадливий та ефективний виробничо-логістичний ланцюг, буде швидко реагувати на потреби ринку та впроваджувати інновації. Тоді як відсутність стратегічного планування постачальників може призвести до конфлікту між витратами та ризиками.

2. Розширення кооперації. Фахівці з логістики й управління ризиками ведуть регулярну тісну роботу зі своїми колегами з відділів закупівель, транспорту і інших. Рішення питань, пов'язаних із зменшенням складних ризиків, вимагає більш глибокої співпраці. Таким чином, відділи можуть не тільки краще розуміти ризики, але також краще розбиратися в специфіці роботи, виконуваної кожним відділом.

3. Розробка оптимального співвідношення ризиків. Експерти сходяться на думці, що є вірні та неправильні підходи до управління ризиками. Слід уявляти собі витрати і ризики як дві змінні в континуумі: зменшення однієї складової часто відбувається за рахунок збільшення іншої. Виробничо-логістичний ланцюг стає більш нестабільним, якщо компанія фокусує свою увагу лише на зменшенні витрат, як в ситуації з пошуком дешевої робочої сили по всьому

світу не оглядаючись на безліч ризиків, які можуть виникнути в результаті такого підходу. Відповідним способом роботи з витратами можна назвати той, при якому витрати не були б весь час у центрі уваги.

4. Урахування ризиків, яким неможливо дати кількісну оцінку. На сьогоднішній день більшість підприємств не має належних методів оцінки ризику, часто відсутня статистична база. Управління різними ризиками здійснюється незалежно, не враховуючи можливість взаємодії між ризиками. Логістична діяльність підприємств стикається з багатьма ризиками – інвестиційними, політичними, фінансово-економічними, кадровими, клієнтськими ризиками, ринковими ризиками і т.д [40, с.35].

Можна зробити висновок, що будь-яка ділова активність ризикована, тобто ніщо не може відбутися без ризику, але кожний, хто пов'язує ризик винятково з небезпекою або можливістю збитків, втрачає з поля зору найважливіший аспект – сприятливу можливість. Тому для підприємницької діяльності корисно бути ризикованою. Врахування ризиків при управлінні логістичними системами підприємств дозволяють забезпечити гнучкість цих систем, їх адаптацію до мінливості ринкової ситуації та використання новітніх методів та технологій логістичного управління. Виходячи з об'єктивності існування ризиків логістичної діяльності та необхідності забезпечення раціонального управління ними алгоритм управління ризиками у логістичній системі підприємства охоплює етапи ідентифікації ризиків, їх якісної та кількісної оцінки, діагностики, оцінки прийнятності ризиків та застосування заходів нейтралізації до неприйнятних логістичних ризиків.

1.3. Методика оцінки ризиків у логістичній діяльності підприємства

Системний підхід до оцінки ризиків в логістиці як загальний методологічний напрям у науці дає змогу провести глибокий аналіз усіх сторін діяльності суб'єктів логістичної діяльності з точки зору їх підпорядкованості загальної стратегії розвитку бізнесу, інтересам акціонерів, менеджерів та інших

пов'язаних груп, комплексний аналіз результатів діяльності, а також відповідності отриманих результатів поставленим цілям і завданням, наявному потенціалу розвитку [50, с.700].

Висока ступінь ризику логістичної діяльності підприємства призводить до необхідності пошуку шляхів його зниження. Коли говорять про необхідність урахування ризику в певному виді економічної діяльності (певному проекті), мають на увазі інтереси суб'єктів, котрі беруть у ньому участь: замовника, інвестора, виконавця (підрядника) чи продавця, покупця, а також страхову компанію.

У процесі аналізу та оцінки ризику логістичної діяльності підприємства необхідно одержати відповіді на такі питання [38, с.116]:

- який логістичний процес досліджується?
- яка мета та результати реалізації цього логістичного процесу?
- які суттєві чинники впливають на процес, його результати та досягнення мети?
- де зосереджені основні чинники ризику?
- які можливості нанесення тих або інших збитків, пов'язаних з окремими чинниками ризику?
- наскільки великі збитки, якщо реалізується найгірший варіант?
- наскільки ці збитки порівнювані з витратами на реалізацію програми діяльності?
- які дії дадуть можливість знизити ризик в процесі реалізації логістичної діяльності або уникнути його негативних наслідків?
- чи можуть логістичні процеси генерувати нові ризики?

Для відповіді на ці запитання варто всі дії, пов'язані з аналізом ризику логістичної діяльності підприємства, проводити у певній послідовності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурна схема аналізу ризику логістичної діяльності [48, с.56]

Аналіз ризику проводять у такій послідовності [48, с.56]:

- визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику;

- аналіз виявлених чинників;
- оцінювання певного виду ризику;
- встановлення допустимого ступеня ризику;
- аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику;
- розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Під час аналізу ризику необхідно зважати на такі важливі обставини:

- обсяги втрат від різних видів ризику не залежать один від одного;
- реалізація певного виду ризику не обов'язково збільшує або знижує ймовірність виникнення іншого (за винятком ризику форс-мажорних обставин);

- максимально можливі втрати в разі реалізації конкретного ризику не повинні перевищувати фінансових можливостей підприємства.

Аналіз і оцінювання ризику логістичної діяльності передбачає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат. Розрахунок і аналіз ризиків у такому випадку, як правило, передбачає такі етапи [48, с.57]:

- моделювання наслідків кожного фактора ризику;
- визначення реальної (прогнозованої) можливості появи кожного фактора ризику і втрат від нього у вартісному вираженні;
- часовий розподіл ризиків (з огляду на те, що багато ризиків сконцентровано на початкових етапах реалізації проекту (ризикової ситуації) і зникають із наближенням до завершення робіт);
- побудова структурно-елементної моделі факторів ризику з ідентифікацією кожного фактора і його кількісною оцінкою;
- ранжування факторів ризику за значущістю і вибір найзагрозливіших ризиків;
- створення бази (банку) даних по аналогічних операціях (проектах) про прийнятність того чи іншого рівня (фактора) ризику;
- вибір альтернативних критеріїв для вироблення стратегії управління ризиком;
- максимізація ліквідності;
- максимізація прибутковості для фіксованих рівнів ліквідності і ризику;
- мінімізація ризику для фіксованих рівнів ліквідності і прибутку (рентабельності).

Під час ідентифікації ризиків у логістичній системі підприємства насамперед виникає потреба у виявленні всіх видів ризику, які характерні для цієї системи, тому доцільно навести класифікацію ризиків логістичної діяльності з точки зору причини появи можливого збитку.

Процесуальне уявлення характеризує стан системи в часі і просторі та дає змогу виокремити й аналізувати тимчасово-ситуативні ризики логістичної діяльності підприємства. Ієрархічне уявлення засноване на понятті

«підсистема» і розглядає всю систему з управління ризиками підприємства як сукупність підсистем, однією з яких виступає підсистема управління ризиками в логістиці; функціональне уявлення розглядає підсистему управління ризиками в логістиці підприємства як сукупність дій (функцій, процесів), які необхідно виконувати для реалізації цілей її функціонування саме логістичної системи підприємства.

Таким чином, проведення системного аналізу ризиків логістичної діяльності підприємства є багаторівневою процедурою включає величезний спектр специфічних знань, тому традиційно різні напрями аналізу досліджуються спеціалізованими структурними підрозділами. Проблемами більшості вітчизняних промислових підприємств залишається несистемність окремих видів аналізу ризиків, відсутність комплексних досліджень і загальних висновків, що призводить до внесення тільки окремих коректив у логістичну діяльність і виключає можливість своєчасного прийняття рішень під час виникнення будь-яких проблем [34, с.290].

Сучасні методи оцінювання логістичних ризиків поділяються на [51, с.241]:

- економіко-статистичні методи, тобто вивчається статистика втрат і прибутків, що були на певному чи аналогічному виробництві, встановлюється величина й частота отримання того чи іншого економічного результату й складається найбільш імовірний прогноз на майбутнє (середнє значення досліджуваної випадкової величини (наслідків впливу певної події, наприклад, доходу, прибутку тощо); дисперсія досліджуваної випадкової величини (доходу, прибутку тощо) і стандартне (середньоквадратичне) відхилення від неї; коефіцієнт варіації; розподіл імовірності досліджуваної випадкової величини). Цей метод вимагає наявності значного масиву даних, які не завжди є в розпорядженні фахівця, а збирання і обробка даних можуть коштувати дорого;

- експертні методи, які застосовують за умови відсутності на підприємствах інформативних даних, необхідних для розрахунку економіко-

статистичними методами, і передбачають опитування кваліфікованих фахівців з подальшою математичною обробкою результатів опитування. Ці методи особливо ефективні при вирішенні складних неформалізованих проблемних ситуацій; їх недоліками є відсутність гарантій достовірності отриманих оцінок, а також труднощі в проведенні опитування експертів, обробці отриманих даних;

– розрахунково-аналітичні методи, основані на використанні прикладних математичних методів. Найпоширенішим методом вимірювання ризику є визначення очікуваного рішення з використанням середньозважених величин; при цьому ймовірність кожного результату визначається як частота або питома вага відповідного значення; – аналогові методи, які дозволяють визначити рівень ризиків за окремими наймасовішими операціями з використанням для порівняння власного досвіду й досвіду інших підприємств відносно таких операцій (метод побудови дерев подій; метод «події – наслідки»; метод індексів небезпеки) [51, с.241].

Отже, для вибору та подальшого застосування методів оцінки ризику в практиці застосовується міжнародний стандарт ISO 31010:2009. Проте, його використання рекомендоване для вивчення сили впливу систематичних ризиків, тобто тих, які виникають під впливом зовнішніх факторів, що впливають на ринок загалом (динамізм інфляції, валютного курсу, процентних ставок). Тоді як до систематичних ризиків, що виникають, даний стандарт має обмежене застосування (загальногалузевий ризик, фінансовий (інвестиційний) ризик, комерційний ризик). Логістичні ризики відносять до несистематичних. Задля розвитку міжнародного стандарту методів оцінки ризику в 2015 р. в Україні було запроваджено відповідний Національний стандарт [61].

Для кожного з етапів загального оцінювання ризиків рекомендоване використання різноманітних методів, аналітична оцінка доцільності застосування яких щодо логістичної системи підприємства представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Доцільність застосування методів оцінювання ризику
для логістичної системи підприємства [75, с.25]

Методи та засоби аналізування	Процес загального оцінювання ризику логістичних систем				
	Ідентифікування ризику	Аналізування ризику			Оцінювання ризику
		Наслідок	Імовірність	Рівень ризику	
Метод «мозкового штурму»	ДЗ	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Структуроване опитування	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Метод Дельфі	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Переліки контрольних запитань	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Попереднє аналізування небезпечних чинників	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Дослідження небезпечних чинників і працездатності	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування небезпечних чинників і критичні точки контролю	ДЗ	ДЗ	НЗ	НЗ	ДЗ
Загальне оцінювання екологічного ризику	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Метод SWIFT	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування сценаріїв	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування впливу на діяльність	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування першопричини	НЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування видів і наслідків відмов	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування дерева відмов	ДЗ	НЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування дерева подій	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	НЗ
Аналізування причин і наслідків	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування причинно-наслідкових зв'язків	ДЗ	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Аналізування рівнів захисту	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	НЗ
Дерево рішень	НЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Загальне оцінювання надійності	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування за схемою «краватка-метелик»	НЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Технічне обслуговування, зорієнтоване на забезпечення безвідмовності	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Аналізування паразитних схем	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Марковське аналізування	ДЗ	ДЗ	НЗ	НЗ	НЗ
Імітаційне моделювання за методом Монте-Карло	НЗ	НЗ	НЗ	НЗ	ДЗ
Байєсова статистика і мережі Байєса	НЗ	ДЗ	НЗ	НЗ	ДЗ
Криві FN	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Показники ризику	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Матриця “наслідок-імовірність”	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	НЗ
Аналізування витрат і вигод	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ
Багатокритеріальне аналізування рішень	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ	ДЗ

Примітка. ДЗ – доцільне застосування, НЗ – недоцільне застосування.

Як бачимо, значна частина рекомендованих методів і засобів представлена неформалізованими методами, серед яких слід виділити абстрактно-логічні (опитування, експертне оцінювання, аналітичний метод) та логічного моделювання (метод сценаріїв). Водночас, має місце й застосування формалізованих методів, серед яких виділимо методи дослідження операцій і прийняття рішень (зокрема, Байєсовий аналіз, дерево рішень) [75, с.30].

Подальше управління ризиками логістичної системи підприємства повинне передбачати впровадження методів подолання ризику, оцінку ефективності такого процесу та встановлення сукупності заходів, що забезпечуватимуть недопустимість виникнення такого ризику чи сприятимуть мінімізації негативних його наслідків в майбутньому.

У процесі оцінки логістичних ризиків важливим є визначення його величини та впливу на стратегію підприємства в цілому. Для цього необхідно, по-перше, визначити зони розбивки логістичних ризиків в залежності від величини комплексного показника логістичних ризиків [78, с.190]:

- безкризова зона – комплексний логістичний ризик відсутній $ІЛР \in [0,75;1,0]$;
- зона припустимого ризику – комплексний логістичний ризик припустимий $ІЛР \in [0,5;0,75]$;
- зона критичного ризику – комплексний логістичний ризик критичний $ІЛР \in [0,25;0,5]$;
- зона катастрофічного ризику – комплексний логістичний ризик катастрофічний $ІЛР \in [0;0,25]$.

Управління логістичними ризиками пов'язане з обраною стратегію підприємства, яка забезпечить його стійкість та ефективну діяльності (табл. 1.4).

де $p_{пр}^{max}$ – максимальна імовірність реалізації товарів, які підприємство може прийняти на себе;

$V_{пр}^{max}$ – максимально можливі втрати, які підприємство може прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду;

Таблиця 1.4

Види стратегії підприємства в залежності від результатів оцінки ризиків
логістичної діяльності підприємства [78, с.190]

Стратегія підприємства	Методи управління логістичними ризиками	Умови
1. Обережна	Відмова від логістичних ризиків або його передача	Граничні значення втрат, що відповідають відмові чи передачі від логістичних ризиків: $p_{\text{пр}}^{\text{max}} < p_{\text{ф}} < p_{\text{від}}^{\text{max}}$, $V_{\text{від}}^{\text{max}} < V_{\text{ф}} < V_{\text{пр}}^{\text{max}}$
2. Виважена	Прийняття, передача або відмова від логістичних ризиків	Граничні значення втрат: $p_{\text{пр}}^{\text{max}} \leq p_{\text{ф}} \leq p_{\text{від}}^{\text{max}}$, $V_{\text{від}}^{\text{max}} \leq V_{\text{ф}} \leq V_{\text{пр}}^{\text{max}}$
3. Ризикована	Прийняття або передача логістичних ризиків	Граничні значення втрат є достатньо високими.

$p_{\text{від}}^{\text{max}}$ — максимальна межа значення імовірності реалізації логістичних ризиків, при перевищенні якої підприємство відмовляється від відповідного логістичного ризику;

$V_{\text{від}}^{\text{max}}$ — максимально можливі втрати, при перевищенні яких підприємство відмовляється від логістичних ризиків;

$p_{\text{ф}}$ — фактична імовірність реалізації логістичних ризиків;

$V_{\text{ф}}$ — фактична величина можливих втрат, які підприємство може прийняти на себе за рахунок поточного доходу або за рахунок коштів спеціально створеного фонду [78, с.190].

До методів мінімізації логістичних ризиків належать [40, с.35]:

- методи ухилення від ризиків (відмова від послуг невідомих або сумнівних партнерів (постачальників і т.п.), відмова від ризикованих пропозицій, проектів, угод; страхування ризиків; хеджування ризиків; «пошук гаранта» тощо);

- методи локалізації ризиків (аналіз і виділення тих видів ризиків, які являють собою спеціальний інтерес);

- дисипація ризику (інтеграція або об'єднання з партнерами, диференціація ризиків (диференціація діяльності (розширення асортименту, технологій або послуг, орієнтація на різні групи споживачів, різні сегменти ринку, на підприємства різних регіонів тощо), диференціація ринків збуту, диференціація

закупівель субстанцій та матеріалів та т.п.));

- компенсація ризику (методи, засновані на використанні стратегічного планування діяльності підприємства (виявлення вузьких місць, попередити послаблення позицій підприємства), прогнозування зовнішнього середовища (поведінки партнерів, дій конкурентів, змін в сегментах ринку тощо), моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища (компенсація втрат від змін законів і актів), створення системи резервів (створення резервів запасів, установлення нових контактів і т.п.).

- диверсифікація (спосіб розподілу коштів між різними ланками логістичної системи, безпосередньо не зв'язаних одна з одною);

- передача (зниження) ризику (трансферт) – передавальна сторона передає ризик приймаючій стороні на підставі укладання договору (використовується при оренді, договорі продажу, зберігання, перевезення, обслуговування, постачання тощо) (контрактна передача, застава і т.п.);

- лімітування – встановлення граничних витрат, продажі та т.п. (використовується при продажі товару в кредит);

- страхування – передача і розподіл ризиків між контрагентами логістичної системи (буває подвійне страхування, перестрахування та самострахування).

Можна зробити висновок, що сучасний рівень вимог до врахування ризику в діяльності підприємства призводить до необхідності системного аналізу. Кількісний та якісний аналіз логістичних ризиків за системного підходу доповнюють один одного, тому що існують такі сфери логістичної діяльності, де неможливо прийняти рішення або тільки на основі якісного опису проблеми, або обійтися тільки математичними моделями. Системний підхід до аналізу ризиків логістичної діяльності промислового підприємства розширює уявлення про ризикологію за рахунок дослідження їх на мікро - і макрорівнях, а також системи зовнішніх взаємодій. Крім того, розвиток принципів системного підходу (цілісність, ієрархічність будови, структуризація, множинність, інтеграція) дає змогу виділити ще принаймні три типи системних уявлень про ризики в логістичній діяльності: функціональне, ієрархічне і процесуальне.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємств

Основними об'єктами вивчення логістики є: товар (товарний ресурс), транспортні засоби, постійні пристрої, інформаційні, грошові потоки, а також відповідні правові документи і ін. У методах логістичного менеджменту виражена сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність на підприємстві (організації) та єдність інтересів усього персоналу [53].

На сьогоднішній день фахівці, які працюють у сфері логістики, відчують явну нестачу нормативно-правового забезпечення своєї діяльності.

Нормативно-правові методи, що застосовують в управлінні підприємством, ґрунтуються на законодавчих актах, що регулюють права й обов'язки суб'єкта й об'єкта логістичного управління, і на нормативних документах. Вони вводять логістичне управління до правового поля країни, створюючи правову базу формування і трансформування логістичних потоків.

Правові методи передбачають розробку злагоджених нормативно-правових актів, що регламентують інформаційні відносини між суб'єктами у сфері логістики.

Нормативно-правова база, зокрема законодавство у сфері, логістики розглядає важливі питання. Перелічимо деякі з них [39, с.64]: нормативно-правову базу логістичних операцій, нормативні документи, що регламентують взаємостосунки з постачальниками, умови і порядок постачання; документальне оформлення приймання та передачі товару; законодавство у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Правові норми у сфері логістики встановлює держава, і їх дотримання забезпечують як переконання, так і у випадку потреби - засоби примусу. Дані норми відрізняються від інших більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини.

Кожне підприємство має свою сукупність методичних вказівок і інструкцій, одні з яких розроблено на основі настанов вищих органів управління, а інші - розробляють самі підприємства з урахуванням розподілу статутних функцій підприємства між його відділами (підрозділами) - це посадові інструкції, методичні вказівки щодо виконання окремих процесів, функціональні інструкції та положення про службові обов'язки.

Основою нормативно-правових методів управління виступають система законодавчих актів України, постанови Верховної Ради України, нормативні акти, видавані Президентом, Кабінетом Міністрів України, обласними і місцевими органами виконавчої влади та держадміністраціями різного рівня.

До основних нормативно-правових передумов розробки методів логістичного управління підприємством слід віднести [57, с.85]:

- індикативне планування розвитку економіки країни і окремих її галузей і регіонів;
- державне бюджетування;
- соціально-економічна і цінова політика держави;
- регулювання економіки через систему державних замовлень на виробництво сировини і готової продукції стратегічного значення;
- контроль за її ефективністю приватизації об'єктів державної власності;
- державна фінансова, кредитна, податкова і митна політика та контроль за її реалізацією кожним суб'єктом підприємництва;
- сертифікація діяльності бізнес-суб'єктів і стандартизація товарів, послуг і робіт;
- нормування мінімального рівня заробітної плати, обов'язкового для всіх суб'єктів господарювання з найманими працівниками;
- державне стимулювання виробництва через надання субсидій, субвенцій, пільгових кредитів, квот та інших пільг;
- державна підтримка інноваційної діяльності з реалізації продукції на зовнішньому ринку, а також спеціальних економічних зон, лізингодавців, холдингових структур; моніторинг екосистеми.

Головною ознакою нормативно-правових методів управління є обов'язковість виконання управлінських вказівок, що надходять з державно-правових установ до господарюючих суб'єктів.

Більшість актів, що регулюють управлінські відносини у сфері логістики можуть бути розробленими і самим підприємством. Це можуть бути статuti, положення про логістичний відділ; постанови з окремих питань логістичної діяльності підприємства.

Для підприємств, які працюють в сфері логістики, нормативно-правове регулювання може торкатися [43]:

- управління якістю інформаційних та матеріальних потоків;
- кадри;
- приміщення і оснащення;
- документація;
- товарорух;
- контроль якості здійснення товароруху; підряди, надані іншим виробникам; скарги щодо здійснення; внутрішні перевірки.

Для підприємств, які працюють в сфері логістики необхідно мати наступні дозволи на [49, с.45]:

- належні приміщення,
- устаткування і оснащення для забезпечення правильного зберігання і реалізації продукції;
- необхідно мати в штаті робітників і, зокрема, фахівця-логіста, кваліфікація якого відповідає вимогам чинного законодавства.

Отже, правові методи регулювання логістики - це перш за все законодавство, яке визначає правові рамки і норми при реалізації логістичної політики, включає такі розділи як закони, податкове законодавство, закон про грошовий обіг, банківське антимонопольне законодавство, зовнішньоторговельне тощо.

Проблема нормативно-правових методів надзвичайно актуальна. Вона загострена в даний час у зв'язку з ринковими трансформаціями, з серйозними

змінами в механізмі державного управління і в організаційно-правовому статусі багатьох суб'єктів управління і, що особливо важливо, об'єктів (наприклад, різке посилення самостійності організацій і територій), з відомим розвитком договірних зв'язків у сфері логістичного управління [79, с.70].

На даний момент законодавче регулювання транспортно-логістичної системи більш ніж потребує розширення та оновлення. До нормативно-правових актів, що стосуються даного питання належать наступні: Господарський кодекс України; Митний кодекс України; Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 № 1955-IV; Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII; Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999 № 1172-XIV; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 20.10.2020 № 2174-р.; Наказ Міністерства транспорту України та Міністерства освіти України «Про затвердження Типової програми підготовки та підвищення кваліфікації фахівців» від 07.05.1998 № 172/244. Як ми бачимо, про детальну регламентацію транспортно-логістичної діяльності мови не може бути, оскільки дані акти лише побічно, фрагментарно або поверхнево регулюють транспортну логістику.

Цікавим з точки зору перспективи транспортно-логістичної системи є Транспортна стратегія України на період до 2030 року. Метою Стратегії є визначення концептуальних засад формування та реалізації державної політики щодо забезпечення стабільного та ефективного функціонування галузі транспорту, створення умов для соціально-економічного розвитку країни, підвищення конкурентоспроможності національної економіки і рівня життя населення. Одним з основних принципів Стратегії є створення мережі логістичних центрів. Стратегією визначена важливість розвитку логістичних систем для залізничного і морського транспорту. До пріоритетів розвитку залізничного транспорту загального користування належить створення мережі взаємопов'язаних логістичних центрів та мультимодальних терміналів у

найбільших транспортних вузлах, пунктах пропуску через державний кордон. Пріоритетом розвитку морського транспорту також є підвищення ефективності проведення логістичних операцій у морських портах [65, с.154].

Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах значною мірою залежить від спроможності забезпечити прийнятний рівень обслуговування споживача при мінімально можливих витратах, чи, навпаки, забезпечити максимально можливий рівень обслуговування споживача при прийнятному рівні сумарних витрат. Важливість інформаційної логістичної системи перш за все полягає в тому, що на ній базується підсистема управління організацією відповідного рівня, а від ступеня наповнення інформаційної системи, якості та своєчасності інформації залежить ефективність системи управління в цілому. Саме тому інформаційне забезпечення логістичних процесів є однією з найважливіших проблем сучасного управління. Таким чином, інформація стає виробничим логістичним фактором. Завдяки їй може покращитися складування як матеріалів, так і готової продукції, скоротитися час транспортування завдяки узгодженню всіх елементів транспортного ланцюжка.

На думку європейських підприємців, інформація є основним компонентом, яка надає компанії переваги в плані ефективності виробництва, якості та властивостей продукту. Так як кожне переміщення матеріалів пов'язане з передаванням інформації, то деякі повідомлення можуть випереджати вантаж. Інформаційне випередження дає змогу отримувачу вантажу вчасно підготувати його приймання. Інші дані супроводжують вантаж, в них міститься інформація про вид, кількість товарів, відправника, одержувача. Наступний вид інформації переміщується за вантажем. Це може бути підтвердження доставки, додаткові замовлення, запити тощо. Інформаційна логістика організовує потік даних, який супроводжує матеріальний потік, і виступає тим важливим для підприємства фактором, який пов'язує поставку, виробництво та збут. Він охоплює управління всіма процесами переміщення всіх товарів на складі, дозволяючи забезпечити своєчасну доставку товарів в необхідній кількості з мінімальними затратами та оптимальним сервісом [74, с.214].

Забезпечення ефективної діяльності логістичної системи можливе завдяки використанню сучасних досягнень науки та техніки. У логістичних процесах об'єктом управління є як окрема товарна одиниця, так і вантажний пакет, що включає в себе десятки та сотні одиниць товару. При цьому окрема одиниця товару є основним предметом праці тільки на завершальній стадії руху. На початкових етапах товар переміщується у формі вантажних пакетів. Для ефективної організації переміщення та складування вантажних пакетів доцільно використовувати EAN (European Article Number) – європейський номер товару. Етикетка EAN для вантажного пакету може містити різну інформацію, але головне її призначення полягає в ідентифікації вантажної одиниці. Саме використання такого методу маркування забезпечує однозначну та просту ідентифікацію вантажу, швидке та правильне введення інформації, зниження часу обробки вантажу на всіх етапах [86, с.79].

Для того, щоб ідентифікувати кожен окрему одиницю вантажу, використовується мікропроцесорна техніка, яка здатна сканувати штрихові коди. Використання в логістиці технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів дозволяє істотно поліпшити управління матеріальними потоками на всіх етапах логістичного процесу. Вона дає змогу автоматизувати облік та контроль за рухом матеріального потоку, скоротити час на логістичні операції з матеріальним та інформаційним потоком.

Для об'єднання всіх елементів, які забезпечують функціонування логістичної системи, створюються логістичні інформаційні системи. Вони можуть бути організовані в трьох варіантах. Перший – це планові системи, які призначені для прийняття стратегічних рішень і завданням яких є створення та оптимізація ланок логістичного ланцюга, керування умовно-постійними даними. Диспозитивні системи створюються з метою керування складським розміщенням, обліку вантажів. І виконавчі системи створюються для оперативного керування, які дають змогу контролювати матеріальні потоки.

Такі підходи до інформаційного забезпечення логістичної діяльності широко застосовуються в країнах Європи, США. В Україні віднедавна також

почали впроваджувати досвід підприємців Заходу. Особливо наглядним прикладом є компанія «Нова пошта», яка здійснює вантажні перевезення і кур'єрську доставку вантажів по всій території України. Компанія на ринку вже понад багато років, але лише в останні роки вона вийшла в лідери серед вантажоперевезень [86, с.79].

Одним із факторів успіху компанії є те, що в її діяльність стрімко впровадилися елементи інформаційного забезпечення. Це і використання штрих-кодів для маркування вантажних пакетів, і забезпечення кожного відділення відповідною технікою для обробки інформації. «Нова пошта» створила єдину базу даних, яка діє на всій території України та яка оновлюється в режимі реального часу.

Ефективним кроком у забезпеченні діяльності компанії є створення логістичних альянсів з інтернет-магазинами України. Створення таких альянсів дало можливість розширити клієнтську базу за рахунок клієнтів інтернет-магазинів, значно скоротити час транспортування товару від інтернет-магазину до кінцевого споживача, знизити вартість доставки, підвищити ефективність діяльності інтернет-магазинів.

Таким чином, вищеперераховані нововведення дали змогу розширити клієнтську базу, так як завдяки вдосконаленню інформаційного забезпечення значно покращилося обслуговування клієнтів, скоротився час на доставку вантажу. На даний час немає аналогу організації логістичної системи серед конкурентів, і, відповідно, підприємство займає лідируючу позицію серед компаній, що займаються вантажоперевезеннями на території України.

Таким чином, можна з впевненістю говорити про те, що інформаційне забезпечення в логістиці має дуже великий вплив на діяльність як виробничих, так і невиробничих підприємств. Так як інформація стала невід'ємним логістичним фактором, їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж іншим ресурсам компанії, а можливо навіть більшу, через те, що інформаційні технології розвиваються стрімко та інформація все частіше стає вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності компаній.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів управління ризиками у логістичній діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Запропоновано визначення логістичного ризику, яке пов'язує визначення логістики та її функціональних сфер з визначеннями ризику. Логістичний ризик – це економічна категорія для відображення невизначеності та випадковості результатів діяльності в управлінні матеріальними потоками підприємства у сферах постачання, підтримки виробництва та фізичного розподілу.

2. Визначено, що однією із головних цілей дослідження ризиків у логістиці є зниження їх негативного прояву на діяльність підприємства. А це можна здійснити лише за умови побудови ефективного логістичного ризик-менеджменту на підприємстві, який повинен спиратись на науково обґрунтовану, предметно адаптовану до реалій підприємства методологію, на передові інтелектуальні, інноваційні та інформаційні технології, а також спиратись на світовий досвід управління логістичними ризиками підприємства.

3. До специфічних ризиків у логістиці пропонується відносити наступні: зовнішньоекономічні; ризик вибору і надійності партнера; маркетингові ризики; транспортні ризики; ризики реалізації товару; ризики, що пов'язані з процесом митного оформлення товару; ризики посилення конкуренції; ризики виникнення непередбачених втрат і зниження прибутків; ризики втрати майна організації.

4. Доведено, що виходячи з об'єктивності існування ризиків логістичної діяльності та необхідності забезпечення раціонального управління ними алгоритм управління ризиками у логістичній системі підприємства охоплює етапи ідентифікації ризиків, їх якісної та кількісної оцінки, діагностики, оцінки прийнятності ризиків та застосування заходів нейтралізації до неприйнятних логістичних ризиків.

5. Обґрунтовано, що проведення системного аналізу ризиків логістичної діяльності підприємства є багаторівневою процедурою, яка включає величезний спектр специфічних знань, тому традиційно різні напрями аналізу досліджуються спеціалізованими структурними підрозділами. Проблемами більшості вітчизняних промислових підприємств залишається несистемність окремих видів аналізу ризиків, відсутність комплексних досліджень і загальних висновків, що призводить до внесення тільки окремих коректив у логістичну діяльність і виключає можливість своєчасного прийняття рішень під час виникнення будь-яких проблем.

6. Визначено, що сучасний рівень вимог до врахування ризику в діяльності підприємства призводить до необхідності системного аналізу. Кількісний та якісний аналіз логістичних ризиків за системного підходу доповнюють один одного, тому що існують такі сфери логістичної діяльності, де неможливо прийняти рішення або тільки на основі якісного опису проблеми, або обійтися тільки математичними моделями. Системний підхід до аналізу ризиків логістичної діяльності промислового підприємства розширює уявлення про ризикологію за рахунок дослідження їх на мікро - і макrorівнях, а також системи зовнішніх взаємодій.

7. Узагальнено, що нормативно-правові методи, що застосовують в управлінні підприємством, ґрунтуються на законодавчих актах, що регулюють права й обов'язки суб'єкта й об'єкта логістичного управління, і на нормативних документах. Вони вводять логістичне управління до правового поля країни, створюючи правову базу формування і трансформування логістичних потоків. Правові методи передбачають розробку злагоджених нормативно-правових актів, що регламентують інформаційні відносини між суб'єктами у сфері логістики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАТРАН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Катран» - видатний виробник та постачальник меблів в м.Київ і Україні в цілому. ТОВ «Катран» вже більше 10 років підтверджує репутацію лідера на вітчизняному меблевому ринку, здійснюючи постачання і доставку меблів по м.Київ і регіонам України [81].

Європейський рівень, найбагатший асортимент, індивідуальний підхід до кожного покупця - це саме те, завдяки чому магазини меблів ТОВ «Катран» заслужили любов споживачів в усій країні [81].

Аналіз показав, що вітчизняний меблевий ринок ділиться між іноземними та вітчизняними виробниками у співвідношенні приблизно 35% на 65%. Частка українських виробників кожен рік зростає за рахунок досягнення більш високої якості виробів і намаганням тримати прийнятні ціни. Але в той же час збільшується доля нелегальних виробництв - так званих «гаражників», з якими легальні виробництва не можуть конкурувати по цінах. Доля таких тіньових ділків на ринку сягає до 40%. Меблева галузь не має підтримки в державі, хоча і оцінюється в 350-370 млн. доларів США (і має потенціал зрости до 5 млрд.дол.). Напевно тому зараз практично немає вітчизняних виробників комплектуючих і фурнітури для виробництва меблів [81].

Конкуренція в цій галузі виросла в рази, а обсяги продажів трохи зменшились в порівнянні з попередніми роками. Не зважаючи на це, за оцінками спеціалістів, меблевий ринок продовжує рости, а з ним - і частка українських виробників. Зростає також внутрішній споживчий ринок, експорт та імпорт готових меблів, меблевих плит і фурнітури. Експерти переконані, що цей ринок має перспективу до зростання принаймні на найближчі роки. Він є

ефективним для залучення інвестицій та впровадження новітніх технологій. Меблеві підприємства активно модернізують виробничі потужності. У минулому і нинішньому роках нове обладнання купували дві третини підприємств. Нові ж технології придбала лише третина підприємств. Іноземний виробник панує в дорогому сегменті і там, де вітчизняний не може запропонувати належної якості.

На українській меблевій ринок найближчим часом так чи інакше будуть впливати і світові тенденції. Експерти відзначають кілька особливо важливих:

1. У світі все активніше розвивається фріланс, і все більше людей вважає за краще працювати вдома. Для цього вони намагаються максимально комфортно облаштувати робочий простір будинку. У зв'язку з цим експерти прогнозують зростання попиту на меблі для домашнього офісу. Тому українським виробникам варто звернути увагу на цей сегмент.

2. Зростає популярність багатофункціональної комплексної меблі. Все більше з'являється малогабаритного житла на одну-дві особи, де квадратні метри не дозволяють використовувати багато меблів.

3. Буде рости сегмент меблів з екологічно чистих матеріалів.

Отже, ситуація в меблевій галузі України є доволі неоднозначною. Одним із поширених методів оцінки середовища з метою виявлення сильних та слабких ознак об'єкта, що досліджується з одночасним визначенням можливостей та загроз, які притаманні зовнішньому середовищу є методика проведення SWOT-аналізу. Цей метод має широке застосування та може успішно використовуватися в аналізі ризиків господарської діяльності і при визначенні перспектив компаній, будь-яких організацій, країн чи регіонів та побудови стратегій найрізноманітніших галузях діяльності.

Діагностика можливостей розвитку та ризиків господарської діяльності меблевої галузі України представлено в табл. 2.1.

Як видно з наведеного SWOT-аналізу, український меблевий ринок має низку конкурентних переваг, використавши які, можна вигравати і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу можливостей розвитку та ризиків господарської діяльності підприємств меблевої галузі України [72, с.66]

Сильні сторони галузі	Можливості розвитку галузі у зовнішньому середовищі
– наявність внутрішніх та зовнішніх ринків збуту; – зростаючий попит на продукцію; – наявність природних ресурсів; – наявність кваліфікованої робочої сили; – нерозкритий потенціал розміру ринку; – наявність добровільних об'єднань підприємств меблевої промисловості, діяльність яких спрямована на створення більш сприятливих умов їх розвитку.	– розвиток процесів інтеграції для посилення зв'язку між торговельним та виробничим капіталами шляхом об'єднання підприємств та досягнення на цій основі конкурентних переваг; – розвиток процесів спеціалізації шляхом переходу на повний цикл обробки меблевих матеріалів, починаючи від виробництва лісоматеріалів і завершуючи виробництвом меблів та іншої готової продукції; – відновлення міжгалузевих зв'язків технологічно пов'язаних галузей: деревообробної з лісовим господарством, машинобудівною, хімічною та легкою промисловістю завдяки формуванню нових територіальних структур; – одержання позитивних ефектів від інтеграції з ЄС (зростання конкуренції, вихід на нові ринки збуту завдяки меншій ціні на продукцію порівняно із загальноєвропейською); – технологічне оновлення виробництва, зокрема, за рахунок допомоги підприємств – членів УАДО деревообробникам та меблярам у зменшенні собівартості продукції завдяки впровадженню сучасних технологій; – проведення на державному рівні заходів по захисту внутрішнього ринку, оптимізації ставок ввізного мита на меблі та продукцію деревообробки, скасуванню антидемпінгових квот на імпорт плит ДСП, покращанню забезпечення підприємств галузі лісоматеріалами, залученню інвестицій тощо.
Слабкі сторони галузі	Загрози (ризики) зовнішнього середовища для галузі
– відсутність належного технологічного рівня; – досить значний поріг входження в меблевий бізнес (складає 300–500 тис. дол.) – підвищення цін на енергоносії та матеріали, що створює неконкурентне середовище на вітчизняному ринку; – проблеми сировинного характеру; – значний тиск на внутрішній ринок з боку імпортерів; – низька частка промисловості в загальному обсязі ВВП; – складне фінансове становище підприємств; – слабкий зв'язок між торговельним та виробничим капіталами.	– посилення імпорту; – загострення конкуренції; – повне або часткове поглинання вітчизняних виробників західними компаніями; – негативні ефекти від інтеграції з ЄС (зростання вимог міжнародних стандартів та екологічної безпеки, вимог споживачів до якості, сервісного супроводу, технологічного рівня продукції, застосування високорозвиненими країнами сучасних енерго – та ресурсозберігаючих технологій, послаблення обмежень для них з боку розвинених країн); – процеси стагнації в економіці України, що загрожують довготривалими процесами виходу із кризи банківської системи та тривалим падінням купівельної спроможності населення.

На наш погляд, серед основних заходів, які б знижували ризики та стимулювали розвиток меблевого виробництва в Україні, необхідно виділити такі:

1) визнати меблеву промисловість України якщо не пріоритетною, то принаймні перспективною; зменшити імпорт з Китаю і ретельно вивчити досвід Польщі, Естонії, Латвії, Литви; конкурувати в області дизайну, використовуючи національні традиції, та удосконалювати сервіс;

2) інвестувати кошти в перспективні вітчизняні наукові дослідження й галузеву освіту; розвивати вітчизняне виробництво обладнання, фурнітури та матеріалів;

3) розробити та впровадити механізм реалізації необробленої деревини для великих підприємств по довгострокових договорах терміном від 1 до 10 років;

4) першочергово забезпечити вітчизняні меблеві виробництва необробленою деревиною, а експорт її здійснювати по залишковому принципу;

5) рекомендувати меблевим виробникам максимально закуповувати плитну продукцію у вітчизняних виробників та стимулювати закупівлю меблів українських виробників;

6) захистити виробника всіма можливими засобами державного регулювання.

ТОВ «Катран» є юридичною особою і діє на підставі Статуту і законодавства України. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий і валютний рахунки, фірмову назву, круглу печатку. Підприємство набуло права юридичної особи з моменту державної реєстрації. Товариство для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені укладати угоди, придбавати майно і нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді [81].

ТОВ «Катран» може створювати на території України, а також за її межами дочірні підприємства, філії та представництва, а також на добровільних засадах об'єднуватись та входити в асоціації та інші господарські об'єднання, зберігаючи майнову самостійність та права юридичної особи.

Предметом діяльності ТОВ «Катран» згідно його статуту є:

- виробництво і реалізація меблів;
- консультації в галузі технології виробництва меблів;
- оптова, роздрібна та виїзна торгівля;
- виконання посередницьких, комерційних, дилерських та дистриб'юторських послуг виробничого і невиробничого характеру, здійснення угод по експорту – імпорту;
- розробка і практичне здійснення спільних з зарубіжними інвесторами проектів і комерційних ініціатив;
- сприяння залученню іноземних інвестицій на Україну;
- сприяння іноземним інвесторам в розміщенні капіталу;
- залучення в економіку України інвестицій ведучих фірм-виробників меблів тощо.

ТОВ «Катран» самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється, роботи, послуги, а також з необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток підприємства, підвищення доходів.

Джерелом формування майна підприємства ТОВ «Катран» є:

- грошові, матеріальні та інтелектуальні внески Засновника;
- доходи, одержані від реалізації продукції та іншої діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення та дотації з бюджету;
- доходи від приватизації, придбання майна інших підприємств.

ТОВ «Катран» самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що ним виробляється, роботи, послуги, а також з необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток підприємства, підвищення доходів.

Вищим органом є збори учасників підприємства, в яких беруть участь учасники або призначені ними представники. Останні можуть бути постійними або призначатися на певний строк. Учасник має право в будь-який час замінити

свого представника, сповістивши про це інших учасників.

Організаційну структуру підприємства ТОВ «Катран» представлено на рис. 2.1 [81].

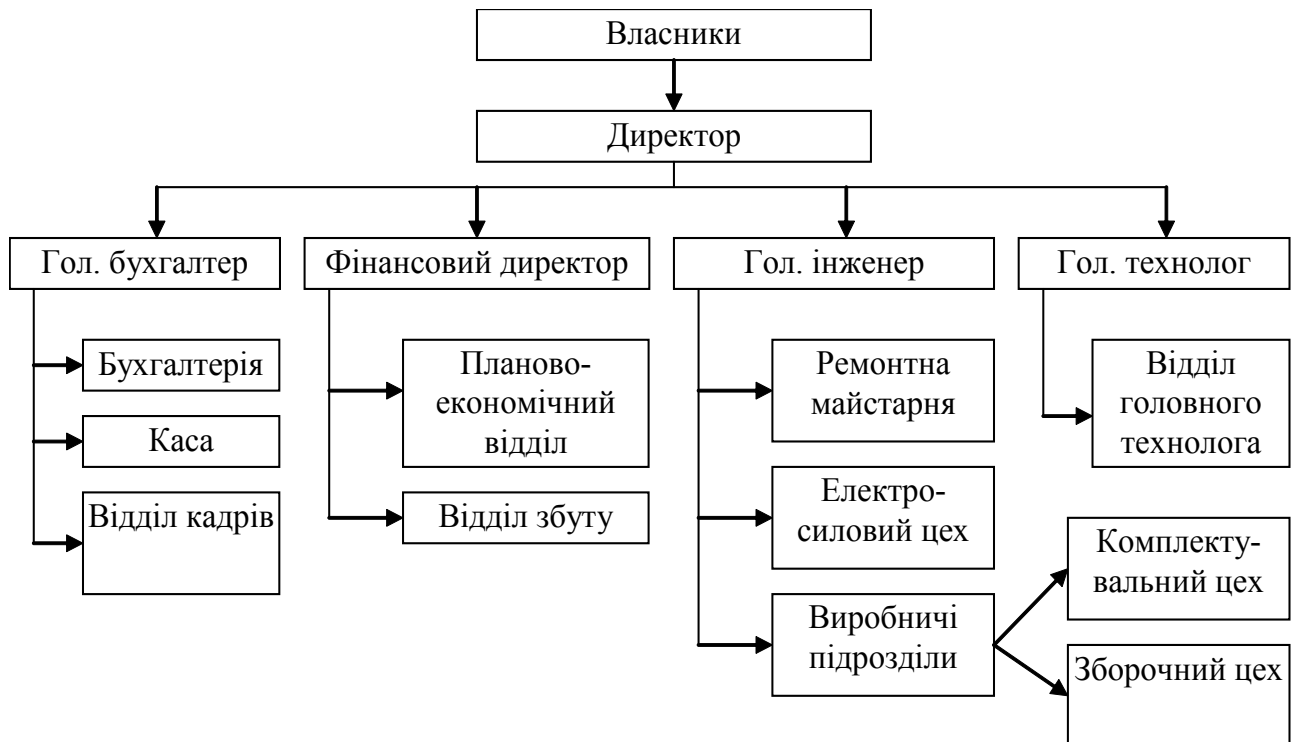


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Катран» [81]

Вищим органом управління є власник. До компетенції власника відносяться: визначення основних напрямків діяльності підприємства і затвердження його планів та звітів про їх виконання; затвердження статуту та внесення змін до статуту підприємства; затвердження річних результатів діяльності підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійних органів чи аудитора, порядку розподілу прибутку визначення порядку покриття збитків; створення та ліквідація філій та представництв, затвердження їх положень; затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів підприємства, визначення організаційної структури підприємства; призначення та звільнення директора підприємства; затвердження умов оплати праці директора.

Виконавчим органом ТОВ «Катран» який здійснює його поточну діяльність, є директор який призначається власником. До компетенції директора відносяться всі питання діяльності підприємства крім тих,

установчими документами віднесені до компетенції власника. Він підзвітний власникові і організовує виконання його рішень, одноособово приймає рішення, обирається терміном на п'ять років, має право без довіреності виконувати дії від імені підприємства.

Оперативне керівництво підприємством здійснює директор. Директор підприємства: визначає організаційну структуру підприємства; затверджує правила внутрішнього розпорядку; підбирає кадри та створює робочий апарат; затверджує штатний розклад; підписує та трудові договори з працівниками підприємства, керівниками.

Директор має право делегувати повноваження на підпис документів за допомогою внутрішніх локальних документів. Власник на свій розсуд може особисто виконувати функції директора підприємства.

Після статутної реорганізації підприємства, фінансові інвестиції дозволили провести технологічну реконструкцію виробничого процесу, згідно вимог часу та ринку. В результаті цього, сучасна меблева фабрика, руками майстрів, вихованих на давніх ремісничих традиціях, виготовляє високоякісні меблі класичного стилю для кухні, вітальні, спальні, кабінету, бібліотеки, інших приміщень а також столярні вироби - двері та сходові марші з натурального дерева. Сучасне обладнання, висока кваліфікація працівників, використання найкращих матеріалів і сировини, а також професіоналізм дизайнерів дають можливість постійно оновлювати модельний ряд та підходити індивідуально до кожного замовлення.

Розглядаючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство необхідно відмітити, що серед компонентів загального середовища економічний компонент займає провідне місце. В останні роки в зв'язку з економічним зростанням дещо збільшилося споживання. Це дозволило підприємству розширити ринки збуту в Україні.

На підприємстві станом на 31.12.2021 р. працювало 310 осіб. Структура трудового колективу ТОВ «Катран» та її зміна упродовж 2019-2021 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Катран» за категоріями

Категорії персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-, п.с.
Всього	377	100,0	364	100,0	310	100,0	-67	-17,8	0,0
Робітники	317	84,2	298	81,9	237	76,5	-80	-25,3	-7,7
Службовці	26	7,0	33	9,0	36	11,5	9	35,1	4,5
Керівники	7	1,9	7	1,9	7	2,3	0	-0,5	0,4
Спеціалісти	18	4,8	19	5,2	24	7,9	6	35,3	3,1
Технічні робітники	8	2,1	7	2,0	6	1,8	-2	-29,5	-0,3

В 2021 році відбулося загальне зниження чисельності працівників ТОВ «Катран» на 67 осіб (17,8%) через реформування організаційної структури. В цілому загальне зниження було викликано зменшенням чисельності робітників на 25,3% (питома вага зменшилася на 7,7 п.с.) та молодшого обслуговуючого персоналу на 29,5%. Натомість як позитивне слід відзначити підвищення чисельності спеціалістів на 6 осіб (35,3%).

Великий вплив на результати господарської діяльності ТОВ «Катран» справляють асортимент та структура реалізації продукції. Вчасне оновлення асортименту продукції із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із важливих індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності. Формуючи асортимент і структуру реалізації продукції, підприємство має враховувати, з одного боку, попит на види продукції, а з другого – найефективніше використання трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів, що є в його розпорядженні.

Слід зазначити, що сьогодні ТОВ «Катран» укладає прямі угоди з країнами близького і далекого зарубіжжя: Чехією, Молдовою, Словаччиною, Македонією, Індією, Польщею та іншими. Підприємство розвивається швидкими темпами та починаючи з 2020 року стало вагомим експортером та імпортером меблевої продукції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дає можливість оцінити його сильні та слабкі сторони, на основі чого можливо здійснити узагальнення щодо сформованого потенціалу господарської діяльності ТОВ «Катран». Діагностику і оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін ТОВ «Катран» будемо проводити виходячи з результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. З цією метою потрібно здійснити комплексний огляд головних показників господарської діяльності ТОВ «Катран» [40, с.68].

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Катран» будемо вести згідно даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «Катран» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	59668	59560	67214	7546	12,65
Валовий прибуток, тис. грн.	20006	19678	23339	3333	16,66
Чистий прибуток, тис. грн.	4003	3116	3937	-66	-1,65
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	377	364	310	-67	-17,77
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	6638,50	8490,50	11982,00	5343,5	80,49
– оборотних активів	5738,50	7352,50	7691,50	1953,0	34,03
Фондовіддача, грн.	8,99	7,01	5,61	-3,38	-37,59
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	10,40	8,10	8,74	-1,66	-15,96
Продуктивність праці, тис. грн.	158,27	163,63	216,82	58,55	36,99
Рентабельність господарської діяльності, %	6,71	5,23	5,86	-0,85	x

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2021 р. становив 67214 тис.грн., що на 7546 тис.грн.,або на 12,65 % більше, ніж у 2019 р. Водночас, спостерігалось скорочення чистого прибутку підприємства на 66 тис.грн., або на 1,65 %, що у 2021 р. становило 3937 тис.грн. Негативні

зрушення відбулись у показнику ефективності використання основних засобів – фондівіддачі. У 2021 р. значення цього індикатора становило 5,61 грн., що на 3,38 грн., або на 37,59 % менше, ніж у 2019 р. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2019 р. індикатор рентабельності господарської діяльності скоротився на 0,85 пункти та становив 6,86 %.

Результати проведення горизонтального аналізу майна та джерел його утворення ТОВ «Катран» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка майна та джерел його утворення у ТОВ «Катран», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Нематеріальні активи	31	46	44	13	41,94
Основні засоби	6877	9991	13847	6970	101,35
Довгострокові фінансові інвестиції	18	18	18	0	0,00
Усього необоротні активи	6926	10055	13909	6983	100,82
Запаси	2171	1765	2273	102	4,70
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1777	1891	2990	1213	68,26
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	61	0	0	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1390	1081	833	-557	-40,07
Гроші та їх еквіваленти	2072	2486	1993	-79	-3,81
Інші оборотні активи	7	4	6	-1	-14,29
Усього оборотних активів	7417	7288	8095	678	9,14
Разом	14343	17343	22004	7661	53,41
Зареєстрований капітал	775	775	775	0	0,00
Резервний капітал	227	227	227	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10011	11516	14213	4202	41,97
Усього власний капітал	11013	12518	15215	4202	38,15
Довгострокові кредити банків	0	1495	1279	1279	100,00
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	1495	1279	1279	100,00
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	2484	2443	4569	2085	83,94
Поточна кредиторська заборгованість	166	207	171	5	3,01
Поточні забезпечення	437	490	673	236	54,00
Інші поточні зобов'язання	243	190	97	-146	-60,08
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	3330	3330	5510	2180	65,47
Разом	14343	17343	22004	7661	53,41

Аналіз показав, що вартість майна ТОВ «Катран» підвищилась на 7661 тис.грн., або на 53,41 %. Основу майна компанії становлять основні засоби. У 2021 р. вартість основних засобів ТОВ «Катран» збільшилась на 6970 тис.грн., або на 101,35 %. Підприємство має достатньо значну суму дебіторської заборгованості, що може свідчити про недостатній рівень розрахункової дисципліни з контрагентами. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 68,26 % і становила 2990 тис.грн., інша поточна дебіторська заборгованість скоротилась на 40,07 % та у 2021 р. становила 833 тис.грн. Основу пасивів (джерел утворення майна) ТОВ «Катран» становив нерозподілений прибуток. У 2021 р. його значення становило 14213 тис.грн., що на 4202 тис.грн. більше, ніж у 2019 р. Поточна заборгованість підприємства за зобов'язаннями у 2021 р. становила 4569 тис.грн., що на 83,94 % більше, ніж у 2019 р.

Результати проведення вертикального аналізу майна та джерел його утворення ТОВ «Катран» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура майна та джерел його утворення у ТОВ «Катран», %

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Нематеріальні активи	0,22	0,27	0,20	-0,02
Основні засоби	47,95	57,61	62,93	14,98
Довгострокові фінансові інвестиції	0,13	0,10	0,08	-0,04
Усього необоротні активи	48,29	57,98	63,21	14,92
Запаси	15,14	10,18	10,33	-4,81
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12,39	10,90	13,59	1,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,00	0,35	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	9,69	6,23	3,79	-5,91
Гроші та їх еквіваленти	14,45	14,33	9,06	-5,39
Інші оборотні активи	0,05	0,02	0,03	-0,02
Усього оборотних активів	51,71	42,02	36,79	-14,92
Разом	100,00	100,00	100,00	x
Зареєстрований капітал	5,40	4,47	3,52	-1,88
Резервний капітал	1,58	1,31	1,03	-0,55
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	69,80	66,40	64,59	-5,20
Усього власний капітал	76,78	72,18	69,15	-7,64
Довгострокові кредити банків	0,00	8,62	5,81	5,81

Продовження таблиці 2.5

Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	8,62	5,81	5,81
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	17,32	14,09	20,76	3,45
Поточна кредиторська заборгованість	1,16	1,19	0,78	-0,38
Поточні забезпечення	3,05	2,83	3,06	0,01
Інші поточні зобов'язання	1,69	1,10	0,44	-1,25
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	23,22	19,20	25,04	1,82
Разом	100,00	100,00	100,00	x

Аналіз показав, що в структурі майна найбільшу частку, а саме 62,93 % посідають основні засоби підприємства. У 2021 р. спостерігалось збільшення питомої ваги основних засобів на 14,98 пунктів структури. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, також, посідає значну частку в структурі активів, а саме 13,59 % у 2021 році. В структурі пасивів найбільшу питому частку, а саме 64,59 % займає нерозподілений прибуток підприємства. Поточна заборгованість за зобов'язаннями становить 20,76 %, водночас, зафіксоване зростання її питомої частки на 3,45 пунктів.

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Катран»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	14343	17343	22004	7661
Вартість необоротних активів, тис. грн.	6926	10055	13909	6983
Вартість оборотних активів, тис. грн.	7417	7288	8095	678
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	2171	1765	2273	102
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3167	3033	3823	656
Грошові кошти, тис. грн.	2072	2486	1993	-79
Зареєстрований капітал, тис. грн.	775	775	775	0
Власний капітал, тис. грн.	11013	12518	15215	4202
Залучений капітал, тис. грн.	3330	4825	6789	3459
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	0	1495	1279	1279
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3330	3330	5510	2180
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	4087	3958	2585	-1502
Частка власних оборотних активів	0,55	0,54	0,32	-0,23
Коефіцієнт постійності активів	0,48	0,58	0,63	0,15
Коефіцієнт мобільності активів	0,52	0,42	0,37	-0,15

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,93	1,38	1,72	0,78
оборотних і необоротних активів	1,07	0,72	0,58	-0,49

За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2021 р. загальна вартість майна (активів) підприємства зросла на 7661 тис.грн. Вартість необоротних активів при цьому зросла на 6983 тис.грн. Вартість оборотних активів збільшилась на 678 тис.грн. Підприємство у власній господарській діяльності у все більших обсягах користується залученими ресурсами, про що свідчить зростання показника залученого капіталу у 2019-2021 роках. Так, в 2021 році зафіксовано збільшення цього індикатора на 3459 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Частка власних оборотних активів становила лише 32 % у 2021 р., що свідчить про загрозовий стан формування майна підприємства.

Динаміка доходів господарської діяльності ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів господарської діяльності ТОВ «Катран»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	59668	59560	67214	7546	12,65
Інші операційні доходи, тис.грн.	786	462	617	-169	-21,50
Інші фінансові доходи, тис.грн.	65	187	172	107	164,62
Разом	60519	60209	68003	7484	12,37

Таким чином, в результаті представленого аналізу, приходимо до висновку, що підприємство отримало загальну суму доходів в обсязі 67214 тис.грн., що на 7546 тис.грн., або на 12,65 % більше, ніж у 2019 р. Основу доходів становить чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в обсязі 67214 тис.грн., що на 7546 тис.грн., або на 12,65 % більше, ніж у 2019 р.

Динаміка операційних витрат ТОВ «Катран» представлена виходячи з даних звіту про фінансові результати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка операційних витрат ТОВ «Катран»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с
Матеріальні витрати	36132	65,10	36066	64,03	39028	61,83	2896	8,02	-3,27
Витрати на оплату праці	12145	21,88	14557	25,84	17732	28,09	5587	46,00	6,21
Відрахування на соціальні заходи	3809	6,86	3145	5,58	3700	5,86	-109	-2,86	-1,00
Амортизація основних фондів	1387	2,50	1137	2,02	1229	1,95	-158	-11,39	-0,55
Інші операційні витрати	2026	3,65	1420	2,52	1429	2,26	-597	-29,47	-1,39
Разом	55499	100,00	56325	100,00	63118	100,00	7619	13,73	х

Таким чином, загальні операційні витрати ТОВ «Катран» в 2021 р. становили 63118 тис.грн., що на 7619 тис.грн., або на 13,73 % більше, ніж у 2019 р. В структурі витрат найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати. В 2021 році спостерігалось скорочення їх питомої ваги на 3,27 пункти структури та зростання вартості на 2896 тис.грн. (з 36132 тис.грн. до 39028 тис.грн). Також вагому питому вагу становлять витрати на оплату праці – 21,88 % в 2019 році та 28,09 % в 2021 році. Амортизація основних засобів становить найменшу частку в структурі загальних операційних витрат та становить 1,95 %, або 1229 тис. грн.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Катран»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,23	2,19	1,47	-0,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,58	1,66	1,06	-0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,62	0,75	0,36	-0,26
Чистий оборотний капітал	4087	3958	2585	-1502
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,52	0,42	0,37	-0,15
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,29	0,24	0,28	-0,01

За результатами проведеного аналізу встановлено, що усі показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Катран» знаходяться в межах нормативу. Так, загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності), який визначає, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю поточних зобов'язань, у 2021 р. мав значення 1,47 (при нормативному не менше 1,0), що на 0,76 пункти менше, ніж у 2019 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2021 р. мав значення 1,06, що на 0,52 пункти менше, ніж у 2019 р. Наймобільнішою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності [14, с.38]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. мав значення 0,36 (при нормативному не менше 0,2), що на 0,26 пункти менше, ніж у 2019 р.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Катран»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,77	0,72	0,69	-0,08
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,23	0,28	0,31	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,30	1,39	1,45	0,14
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,23	0,19	0,25	0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	3,31	2,59	2,24	-1,07
Коефіцієнт фінансового левириджу (фінансового ризику)	0,30	0,39	0,45	0,14
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	1,88	2,24	1,14	-0,75
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,55	0,54	0,32	-0,23
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,37	0,32	0,17	-0,20
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,23	0,82	0,38	-0,85
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,00	0,15	0,09	0,09
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,11	0,08	0,08
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,00	0,31	0,00	0,00
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	0,69	0,81	-0,19

За результатами проведеного дослідження встановлено, що фінансове становище ТОВ «Катран» знаходиться на високому рівні, хоча окремі індикатори дещо погіршилися. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який відображає частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність скоротився порівняно з 2019 р. на 0,08 пунктів. Важливим індикатором для встановлення рівня фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який відображає співвідношення власних та позикових коштів та розраховується на основі ділення власного капіталу на залучений капітал [40, с.80]. Отже, у 2021 р. значення цього індикатора становило 2,24, що на 1,07 пункти менше, ніж у 2019 р. Зростання коефіцієнта фінансового лівериджу на 0,14 пункти свідчить про підвищення фінансового ризику, тобто можливість втрати платоспроможності. В нашому випадку, підприємство характеризується нормальним значенням фінансового ризику, оскільки у всіх розрахункових періодах значення цього індикатора є нижчим за критичне.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Катран»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	20876	21526	26233	5357	25,66
Коефіцієнт оборотності активів	4,82	3,76	3,42	-1,40	-29,13
Тривалість обороту активів, дні	75,71	97,09	106,84	31,12	41,11
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	10,40	8,10	8,74	-1,66	-15,96
Тривалість обороту оборотних активів, дні	35,10	45,06	41,77	6,66	18,99
Коефіцієнт оборотності запасів	30,20	30,26	33,29	3,09	10,22
Тривалість обороту запасів, дні	12,08	12,06	10,96	-1,12	-9,27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,14	19,21	19,61	-2,54	-11,46
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	16,48	19,00	18,62	2,13	12,94
Тривалість операційного циклу, дні	35,01	45,02	41,74	6,73	19,23
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,52	5,06	4,85	-1,67	-25,61

Продовження таблиці 2.11

Тривалість обороту власного капіталу, дні	56,02	72,10	75,30	19,29	34,43
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,23	19,13	15,72	-7,51	-32,33
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	15,72	19,08	23,22	7,51	47,78
Тривалість фінансового циклу, дні	19,29	25,94	18,52	-0,78	-4,02
Фондоозброєність праці, грн.	0,54	0,58	0,67	0,13	23,93
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,65	0,64	0,62	-0,03	-5,02
Трудомісткість господарської діяльності	0,29	0,31	0,34	0,05	18,12
Фондомісткість господарської діяльності	0,02	0,02	0,02	-0,01	-22,09

Аналіз показав, що додана вартість підприємства зросла на 5357 тис.грн., або на 25,66 %, що у 2021 р. становило 26233 тис.грн. Ефективність використання ресурсів визначається їх оборотністю – оборотом, виміряним у часі. Слід зазначити, що за аналізований період спостерігалось зростання обіговості за наступними видами активів: запасів – на 3,09 обороти. Водночас, слід відзначити негативне скорочення обіговості за наступними видами активів: активів – на 1,40 обороти; оборотних активів – на 1,66 обороти; дебіторської заборгованості – на 2,54 обороти. Узагальнюючими показниками оборотності короткострокових активів та зобов'язань є тривалість операційного та фінансового циклів. Операційний цикл ТОВ «Катран» триває 41,74 дня, що на 6,73 дня більше 2019 р.

Динаміка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Катран»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	50,44	49,34	53,19	2,75
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,98	2,03	1,88	-0,10
Коефіцієнт окупності чистого доходу	2,98	3,03	2,88	-0,10
Рентабельність операційної діяльності, %	8,93	6,45	7,47	-1,46
Рентабельність господарської діяльності, %	8,87	6,78	7,61	-1,26
Рентабельність підприємства, %	7,21	5,53	6,24	-0,98

Продовження таблиці 2.12

Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	6,71	5,23	5,86	-0,85
Рентабельність активів, %	32,34	19,67	20,01	-12,33
Рентабельність виручки від операційної діяльності, %	8,20	6,06	6,95	-1,25
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,66	0,67	0,65	-0,01
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,92	0,94	0,93	0,01
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,05	0,06	0,06	0,01
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,18	0,18	0,19	0,02
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,07	0,08	0,09	0,02
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,27	0,28	0,30	0,03
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,05	0,06	0,07	0,01
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,19	0,19	0,21	0,02
Коефіцієнт покриття активів	0,21	0,27	0,29	0,09
Рентабельність власного капіталу, %	0,44	0,26	0,28	-0,15
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,15	0,20	0,21	0,05
Загальна економічна рентабельність, %	40,56	24,15	24,83	-15,73
Рентабельність реалізації продукції, %	12,40	9,98	10,08	-2,33

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство є рентабельним та здійснює власну господарську ефективно. Валова рентабельність виробничих витрат у 2021 р. становила 53,19 %, що на 2,75 пункти більше, ніж у 2019 р. Рентабельність господарської діяльності підприємства в 2021 р. скоротилась на 1,26 пункта в порівнянні з 2019 р. і становить 7,61 %. Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття відображає, скільки витрат формує підприємство, щоб одержати одну гривню від продажу. Так, коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2021 р. зменшився на 0,01 пункта та становить 0,65.

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Катран» має стабільний фінансовий стан. Підприємство нарощує обсяги господарської діяльності. Підприємство є достатньо ліквідним, тобто воно здатне в досить короткі строки розрахуватися по своїх зобов'язаннях за рахунок реалізації належного йому майна.

2.3. Оцінка системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства

Завданням логістичного менеджменту підприємства ТОВ «Катран» є координація дій фахівців різних служб, що управляють логістичним потоком для досягнення необхідного рівня інтеграції логістичних функцій. Розв'язання цього завдання потребує організаційних перетворень у структурі управління підприємства. Однак, організаційна структура сама по собі ще не гарантує інтеграції логістики, для цього необхідне так зване «логістичного мислення», згідно якого менеджери думають та діють, виходячи з понять інтегрованих зусиль, а також вище керівництво має розуміти сутність та значення логістики для розвитку підприємства [79, с.70].

Організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства ТОВ «Катран» представлена на рис. 2.6.

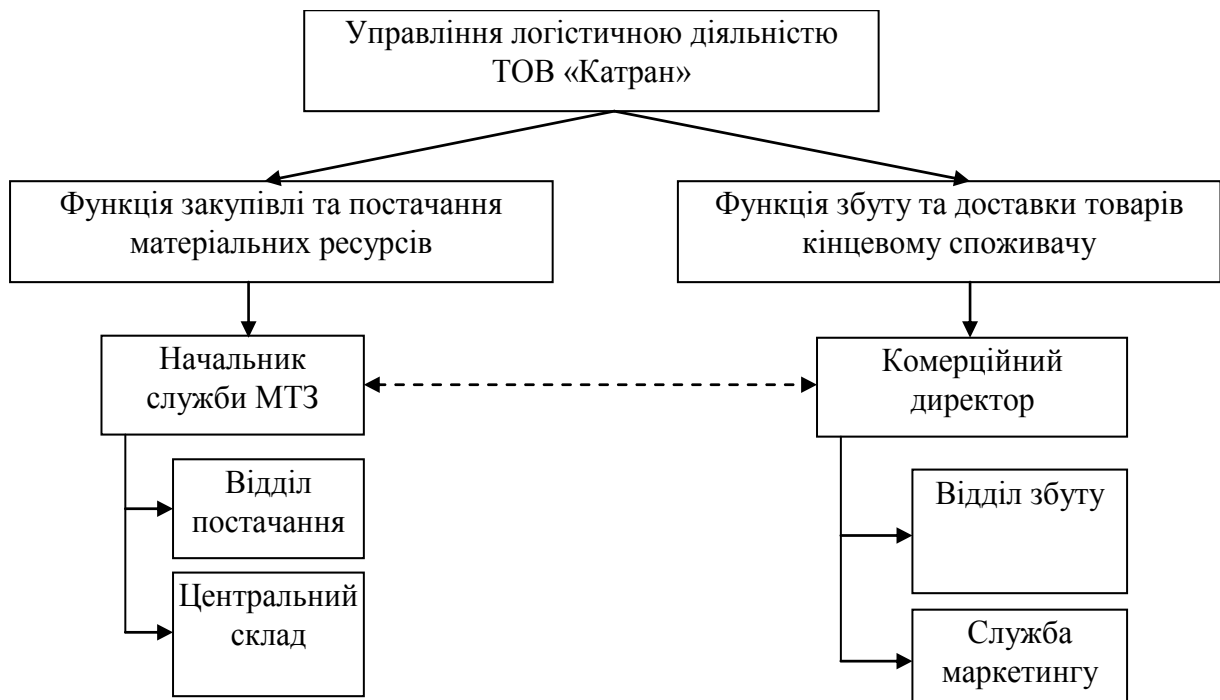


Рис. 2.5. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран» [71]

Логістика у функціональній структурі ТОВ «Катран» - це окремий функціональний підрозділ, що виконує відповідний комплекс завдань з

управління логістичними процесами. Організаційна структура логістики підприємства з вирішальними функціями логістики передбачає підпорядкування відділу логістики таких важливих видів діяльності та структур, як постачання, збут, транспортування, складське господарство, управління запасами, планування виробництва тощо.

Отже, управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання матеріальних ресурсів від виробника та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку).

Відділ постачання ТОВ «Катран» функціонує на основі інформації, отриманої від фінансово-економічного відділу. До найважливіших логістичних функцій цього підрозділу входять [73, с.59]:

- аналіз специфікацій і визначення на його основі критеріїв відбору систем постачання матеріально-технічних ресурсів;
- прийняття рішення про вибір об'єкт поставок, розсилання заявок;
- проведення переговорів з постачальником;
- перевірка якості товарів, одержаних від постачальника;
- оцінювання ефективності роботи з постачальником;
- оперативна робота з організації процесу постачання продукції.

На іншому кінці ланцюгу логістичної діяльності ТОВ «Катран» знаходиться функція збуту продукції (товарів) кінцевому споживачеві.

Збут меблевої продукції є провідною ланкою в ланцюзі закупівля - розподіл - споживання. У результаті збуту підприємство ТОВ «Катран» отримує підприємницький прибуток. Основні функції збуту можна об'єднати в три групи: планування; організації; контролю і регулювання.

За результатами проведеного дослідження визначено, що управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання матеріально-технічних ресурсів від виробника та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі

і сфері управління. Отже, можна стверджувати, що виконання в комплексі усіх пререахованих функцій логістики сприятиме підвищенню ефективності здійснення господарської діяльності ТОВ «Катран».

Дослідження засвідчили, що оцінка ризиків ТОВ «Катран» – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій та своєчасно вживати заходи для їх зменшення. Що стосується ризиків логістичної діяльності ТОВ «Катран», то оцінювати їх слід з урахуванням специфічних особливостей логістики виробничого підприємства та з адаптацією загальноприйнятих методів й прийомів управління до цих специфічних умов [69, с.45].

Значна кількість логістичних ризиків, притаманних діяльності підприємств виробничої сфери, в тому числі і ТОВ «Катран», обумовлена наявністю, так званих, інтегральних ризикоутворюючих факторів та причин, які, на відміну від «локальних», одночасно впливають на прояв двох і більше ризиків. Тому, при кількісній оцінці агрегованої величини всіх логістичних ризиків у діяльності ТОВ «Катран» необхідно враховувати рівень взаємозалежності виявлених та ідентифікованих логістичних ризиків.

В спрощеному вигляді парна кореляція (взаємозв'язок) між логістичними ризиками може бути оцінена часткою інтегральних ризикоутворюючих факторів у загальній кількості виявлених чинників логістичних ризиків у діяльності ТОВ «Катран». Ці взаємозв'язки можуть бути суттєвими або не суттєвими. Традиційно рівень взаємозв'язку між логістичними ризиками можна вважати істотним, якщо ця величина більше 0,75 [74, с.215].

Рівень взаємозв'язку між логістичними ризиками у діяльності ТОВ «Катран» можна вважати не істотним, якщо ця величина менше 0,25. У загальному випадку, якщо оцінка коефіцієнта кореляції здійснюється для декількох ризиків ($i \neq j$) як єдина оцінка, то формула розрахунку може мати вигляд:

$$kk_{ij} = \frac{(KI\Phi i + KI\Phi j)}{(KЛ\Phi i + KI\Phi i) + (KЛ\Phi j + KI\Phi j)} \quad (2.1)$$

де: kk_{ij} – коефіцієнт парної кореляції логістичних ризиків (для $i \neq j$) у діяльності ТОВ «Катран» в аналізованому періоді; $KI\Phi i$ та $KI\Phi j$ – відповідно кількість ризикоутворюючих факторів інтегрального характеру, які впливають на i -й та j -й ризики у логістичній діяльності ТОВ «Катран» в аналізованому періоді; $KЛ\Phi i$ та $KЛ\Phi j$ – відповідно кількість ризикоутворюючих факторів локального характеру, які впливають на i -й та j -й ризики у логістичній діяльності ТОВ «Катран» в аналізованому періоді.

Якщо рівень взаємозв'язку між логістичними ризиками значний (більше 0,75), то агрегована величина сукупних логістичних ризиків (AR) в діяльності ТОВ «Катран» може розраховуватися як арифметична сума вартостей цих логістичних ризиків. При цьому необхідно виходити з того, що вартість кожного логістичного ризику (R) повинна розраховуватися, згідно з класичною теорією ризику, як математичне очікування можливого збитку:

$$AR = \sum_{i=1}^N Ri = \sum_{i=1}^N Pi \times Ui \quad (2.2)$$

Якщо цей рівень взаємозв'язку не значний (менше 0,25), то агрегована величина сукупних логістичних ризиків в діяльності ТОВ «Катран» може розраховуватися як корінь квадратний суми квадратів вартостей усіх виявлених та оцінених логістичних ризиків:

$$AR = \sqrt{\sum_{i=1}^N Ri^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^N (Pi \times Ui)^2} \quad (2.3)$$

де: AR – агрегована величина сукупного логістичного ризику в аналізованому періоді; Ri – величина i -того логістичного ризику в аналізованому періоді; Ui – величина збитку у випадку прояву i -того логістичного ризику в аналізованому періоді; Pi – ймовірність прояву i -того логістичного ризику у аналізованому періоді.

Якщо цей рівень взаємозв'язку істотний ($0,25 \leq kk_{ij} \leq 0,75$), то агрегована величина сукупного логістичного ризику в діяльності ТОВ «Катран» може розраховуватися за наступною формулою:

$$AR = \sqrt[2]{\sum_{i=1}^N k k_{ij} R_i R_j} = \sqrt[2]{\sum_{i=1}^N k k_{ij} (P_i \times U_i) \times (P_j \times U_j)} \quad (2.4)$$

де: R_i , R_j – відповідно вартості i -тих та j -тих логістичних ризиків у діяльності КДО в аналізованому періоді; p_i , p_j – відповідно ймовірності прояву i -тих та j -тих логістичних ризиків у діяльності ТОВ «Катран» в аналізованому періоді; U_i , U_j – відповідно можливий збиток від прояву i -тих та j -тих логістичних ризиків у діяльності ТОВ «Катран» в аналізованому періоді; $k k_{ij}$ – значення величин коефіцієнтів кореляції між ризиками i -того та j -того виду у діяльності ТОВ «Катран» за аналізований період.

У випадку, коли $i=j$, парний коефіцієнт кореляції логістичних ризиків дорівнює +1; i та j – номери логістичних ризиків у діяльності ТОВ «Катран» в аналізованому періоді [74, с.215].

Під величиною збитку у разі прояву логістичного ризику в діяльності ТОВ «Катран» нами розглядається можливе збільшення очікуваних витрат, що пов'язані із забезпеченням ТОВ «Катран» необхідними матеріальними ресурсами (МР) та техніко-технологічними ресурсами (ТТР), у потрібній кількості в необхідному асортименті у визначений час за умов відповідності всіх логістичних процесів вимогам виробничого процесу.

Під ефектом управління логістичними ризиками слід розуміти зниження агрегованої величини сукупного логістичного ризику або математичного очікування можливого збільшення очікуваних витрат, що пов'язані з виробничою діяльністю ТОВ «Катран». Тому, кожен з логістичних ризиків, повинен бути детально вивчений на предмет його керованості для подальшого генерування ефективних заходів впливу на нього.

З використанням запропонованої методики було проведено діагностику та оцінку логістичних ризиків діяльності ТОВ «Катран» у 2021 році. Дослідження проведено на підставі результатів моніторингу ринку логістичних послуг.

Спираючись на результати проведених досліджень визначений наступний перелік ризиків за видами логістичної діяльності ТОВ «Катран», які впливали на якість і результативність виробничої діяльності у 2021 році (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Результати ідентифікації ризиків та ризикоутворюючих факторів за видами логістичної діяльності ТОВ «Катран» у 2021 році

Отже, для визначення й ідентифікації найбільш вагомих чинників ризикових ситуацій в діяльності ТОВ «Катран», що впливають на рівень їх конкурентоспроможності у сфері виробничої логістики, було використано експертний метод. Для цього була попередньо розроблена відповідна анкета, яку було запропоновано заповнити фахівцям у галузі виробничої логістики.

Оцінка вагомості впливу відібраних експертами логістичних ризиків ТОВ «Катран» будемо проводити за п'ятибальною шкалою. Ризики, за якими бальна оцінка найвища (більше 3 балів), визначені нами як найбільш суттєві, а ризики, за якими бальна оцінка найнижча (нижче 3 балів) – відповідно мають менший вплив на якість логістичної діяльності ТОВ «Катран».

У результаті обробки даних були отримані коефіцієнти розподілу за значимістю видів логістичних ризиків (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Результати експертного розподілу логістичних ризиків за значимістю у виробничій діяльності підприємства ТОВ «Катран»

Вид логістичної діяльності	Тип ризику	Оцінка
1. Ризики, які супроводжують митні процеси при ввозі МТР та вивозі товарів	Y1	4,17
	Y2	1,83
	Y3	4,73
	Y4	1,17
	Y5	3,10
2. Ризики, які супроводжують процеси транспортування МТР та товарів на підприємстві	Z1	1,13
	Z2	3,07
	Z3	4,00
	Z4	4,93
	Z5	1,87
3. Ризики, які супроводжують процеси зберігання МТР та товарів на підприємстві	M1	3,90
	M2	1,80
	M3	1,20
	M4	3,23
	M5	4,87
4. Ризики, що супроводжують процеси логістичного адміністрування на підприємстві	N1	4,90
	N2	3,33
	N3	1,77
	N4	3,77
	N5	1,23

а) за ризиками, які супроводжують брокерські митні процеси при ввозі МТР/вивозі готової продукції;

б) за ризиками, які супроводжують процеси транспортування МТР чи товарів для ТОВ «Катран»;

в) за ризиками, які супроводжують процеси зберігання МТР та товарів на складі ТОВ «Катран»;

г) за ризиками, які супроводжують процеси логістичного адміністрування в процесі здійснення виробничої діяльності ТОВ «Катран».

Для оцінки узгодженості висновків експертів за матрицею рангів логістичних ризиків, які впливають на логістичну діяльність ТОВ «Катран», розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює – 0,97, що свідчить про високу узгодженість висновків експертів. Критерій χ^2 дорівнює 552,9. Оскільки фактичне значення критерію Пірсона для 5 % рівня значущості дорівнює – 30,147, тобто $\chi^2_{\text{ф}} > \chi^2$, то з вірогідністю 95 % можна стверджувати, що узгодженість висновків експертів є не випадковою.

Таким чином, у результаті проведених досліджень можна стверджувати, що найбільш негативний вплив на стан логістичної діяльності ТОВ «Катран», чинять такі ризики: тривалий термін митного оформлення та митного очищення вантажів, що призначені для ТОВ «Катран» (Y3); невиконання договірних зобов'язань за термінами доставки МТР чи товарів для ТОВ «Катран» (Z4); недотримання умов зберігання МТР та товарів (M5); недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу (N1) тощо.

Проведені дослідження також дозволили визначити та ідентифікувати 24 ризикоутворюючих фактори у діяльності ТОВ «Катран» (у тому числі 16 локальних та 2 інтегральних), що обумовлюють вищезазначені логістичні ризики. При цьому кожен з цих логістичних ризиків залежить від конкретного набору ризикоутворюючих факторів, а їх сума може перевищувати загальну кількість виявлених факторів ризику. В даному дослідженні вона дорівнює 24.

Розрахований коефіцієнт кореляції між чотирма видами логістичних ризиків в діяльності підприємства ТОВ «Катран» дорівнює – 0,33.

Визначимо агреговану величину логістичних ризиків для досліджуваного підприємства ТОВ «Катран», на підставі наведених даних табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для агрегованої оцінки величини логістичних
ризиків в діяльності ТОВ «Катран» у 2021 році

Найменування ризику	Ймовір- ність	Збиток, тис. грн	Кількість ризикоформуючих факторів		
			Всього	Інтегра- льних	Лока- льних
1. Ризик тривалого терміну митного оформлення та митного очищення вантажів, призначених для підприємства	0,2	250	6	2	4
2. Ризик невиконання договірних зобов'язань за термінами доставки МТР чи товарів для підприємства	0,4	200	6		4
3. Ризик недотримання умов зберігання МТР чи товарів на складі	0,3	150	6		4
4. Ризик недостатнього рівня кваліфікації логістичного персоналу	0,1	50	6		4
Всього	-	-	24		16

Отже, агрегована величина визначених ризиків (AR_{Π}) буде складати:

$$AR_{\Pi} = \sqrt{(1 \times 0,2 \times 250)^2 + (1 \times 0,4 \times 200)^2 + (1 \times 0,3 \times 150)^2 + (1 \times 0,1 \times 50)^2 + \sqrt{+ (4 \times 0,33) \times (0,2 \times 250) \times (0,4 \times 200) \times (0,3 \times 150) \times (0,1 \times 50)}} = 110 \text{ тис. грн.}$$

Слід зазначити, що у відповідності до встановлених логістичних ризиків менеджерами ТОВ «Катран» у поточному році була проведена робота з формування конкретних заходів впливу на їх оптимізацію та зниження.

Визначимо агреговану величину залишкових логістичних ризиків для досліджуваного підприємства ТОВ «Катран» на підставі наведених даних табл. 2.8:

$$AR_{\Pi} = \sqrt{(1 \times 0,2 \times 150)^2 + (1 \times 0,4 \times 100)^2 + (1 \times 0,3 \times 80)^2 + (1 \times 0,1 \times 30)^2 + \sqrt{+ (4 \times 0,33) \times (0,2 \times 150) \times (0,4 \times 100) \times (0,3 \times 80) \times (0,1 \times 30)}} = 60 \text{ тис. грн.}$$

Можна зробити висновок, що завдяки використанню запропонованих методичних підходів ефект у сфері управління логістичними ризиками ТОВ «Катран» у 2021 році становив 50 тис. грн.

Використання запропонованої методики оцінки та управління логістичними ризиками в діяльності ТОВ «Катран» дозволила забезпечити

необхідну платформу для удосконалення процесу управління логістичними ризиками в процесі здійснення виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

Заходи впливу на істотні логістичні ризики, впроваджені в
ТОВ «Катран» у 2021 році

Найменування ризику	Захід впливу на логістичний ризик	Початковий рівень			Залишковий рівень		
		Початкова ймовірність	Початковий збиток, млн. грн	Середньозважена величина ризику	Залишкова ймовірність	Залишковий збиток, млн. грн	Середньозважена величина ризику
1. Ризик тривалого терміну митного оформлення та митного очищення вантажів, призначених для підприємства	Диверсифікація митних брокерів	0,2	250	0,5	0,2	150	0,3
2. Ризик невиконання договірних зобов'язань за термінами доставки МТР чи товарів для підприємства	Посилення контролю за транспортуванням вантажів	0,4	200	0,8	0,4	100	0,4
3. Ризик недотримання умов зберігання МТР чи товарів на складі	Страховання від недотримання умов зберігання	0,3	150	0,45	0,3	80	0,24
4. Ризик недостатнього рівня кваліфікації логістичного персоналу	Проведення атестації та тренінгів для логістичного персоналу	0,1	50	0,05	0,1	30	0,03
Агрегована величина логістичних ризиків, тис. грн.		110			60		

В процесі дослідження сучасного стану розвитку логістичної системи підприємства ТОВ «Катран» необхідно проаналізувати її ефективність. В цьому аспекті важливого значення набувають показники, за допомогою яких можна здійснювати своєчасний та результативний аналіз управління логістичними процесами ТОВ «Катран». Показники виступають індикаторами стану окремих

логістичних функцій ТОВ «Катран», співвідношення величини логістичних витрат з іншими показниками діяльності ТОВ «Катран» та надають можливість сформулювати якісну характеристику щодо логістичного управління.

Динаміка показників ефективності системи логістичного управління ТОВ «Катран» представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка показників ефективності системи логістичного управління
ТОВ «Катран»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	59668	59560	67214	7546	12,65
Витрати господарської діяльності підприємства, тис.грн.	56516	57093	64066	7550	13,36
Матеріальні витрати підприємства, тис.грн.	36132	36066	39028	2896	8,02
Логістичні витрати підприємства, тис.грн.	7404	6908	7944	541	7,30
Частка логістичних витрат у сукупності витрат господарської діяльності підприємства	0,13	0,12	0,12	-0,01	-5,34
Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства	0,20	0,19	0,20	0,00	-0,66
Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації	0,12	0,12	0,12	-0,01	-4,74
Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та витрат господарської діяльності підприємства	x	x	x	0,95	x
Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та обсягів реалізації	x	x	x	0,97	x

За результатами проведеного дослідження зробити наступні висновки про те, що у 2021 році логістичні витрати мали тенденцію до зростання, а саме на 7,30 % по відношенню до 2019 року і становили 7944 тис.грн. Водночас, логістичні витрати становили низьку частку, як у повних витратах підприємства (12 %) так і в матеріальних витратах (20 %). В цілому, відбувається зростання ефективності логістичної діяльності ТОВ «Катран», адже темпи зростання логістичних витрат є меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції (0,97) та темпів росту повних витрат (0,95).

Висновки до розділу 2

За результатами проведенного дослідження ризиків логістичної діяльності на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що до основних ризиків сучасного вітчизняного меблевого ринку необхідно віднести, перш за все, складну економічну і геополітичну ситуацію в країні, необхідність пошуку нових ринків збуту після припинення торгівлі з РФ (частка експорту в цю країну становила 40%), зростання цін на сировинні та енергоресурси, а також зниження купівельної спроможності. Крім того, вітчизняні виробники мають потребу в гарній рекламі і організації якісних сервісів доставки.

2. Встановлено, що ТОВ «Катран» - відомий виробник та постачальник меблів в м.Київ і Україні в цілому. ТОВ «Катран» вже більше 10 років підтверджує репутацію лідера на вітчизняному меблевому ринку, здійснюючи постачання і доставку меблів по м.Києву і регіонам України. Європейський рівень, найбагатший асортимент, індивідуальний підхід до кожного покупця - це саме те, завдяки чому магазини меблів ТОВ «Катран» заслужили любов споживачів в усій країні.

3. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2021 р. становив 67214 тис.грн., що на 7546 тис.грн., або на 12,65 % більше, ніж у 2019 р. Водночас, спостерігалось скорочення чистого прибутку підприємства на 66 тис.грн., або на 1,65 %, що у 2021 р. становило 3937 тис.грн. Негативні зрушення відбулись у показнику ефективності використання основних засобів – фондодіддачі. У 2021 р. значення цього індикатора становило 5,61 грн., що на 3,38 грн., або на 37,59 % менше, ніж у 2019 р. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2019 р. індикатор рентабельності господарської діяльності скоротився на 0,85 пункти та становив 6,86 %.

4. Узагальнено, що логістика у функціональній структурі ТОВ «Катран» - це окремий функціональний підрозділ, що виконує відповідний комплекс завдань з управління логістичними процесами. Організаційна структура

логістики підприємства з вирішальними функціями логістики передбачає підпорядкування відділу логістики таких важливих видів діяльності та структур, як постачання, збут, транспортування, складське господарство, управління запасами, планування виробництва тощо.

5. Проведені дослідження також дозволили визначити та ідентифікувати 24 ризикоутворюючих фактори у діяльності ТОВ «Катран» (у тому числі 16 локальних та 2 інтегральних), що обумовлюють вищезазначені логістичні ризики. При цьому кожен з цих логістичних ризиків залежить від конкретного набору ризикоутворюючих факторів, а їх сума може перевищувати загальну кількість виявлених факторів ризику. В даному дослідженні вона дорівнює 24. Розрахований коефіцієнт кореляції між чотирма видами логістичних ризиків в діяльності підприємства ТОВ «Катран» дорівнює – 0,33.

6. За результатами проведеного дослідження зробити наступні висновки про те, що у 2021 році логістичні витрати мали тенденцію до зростання, а саме на 7,30 % по відношенню до 2019 року і становили 7944 тис.грн. Водночас, логістичні витрати становили низьку частку, як у повних витратах підприємства (12 %) так і в матеріальних витратах (20 %). В цілому, відбувається зростання ефективності логістичної діяльності ТОВ «Катран», адже темпи зростання логістичних витрат є меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції (0,97) та темпів росту повних витрат (0,95).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАТРАН»

3.1. Напрями зниження ризиків у логістичній діяльності підприємства

В процесі управління ризиками логістичної діяльності важливого значення набуває пошук шляхів їх зниження, або усунення взагалі. Зниження логістичних ризиків є важливим завданням управлінських структур підприємства ТОВ «Катран». Наявність значних флуктуацій витрат на обслуговування логістичної системи свідчить про неефективне використання ресурсів, накопичення дисбалансів, понесення незапланованих втрат, що, в першу чергу, пов'язано із неправильною кількісною та якісною оцінкою логістичних ризиків і подальшому управлінні ними на підприємстві ТОВ «Катран».

В практичній діяльності вітчизняні підприємства можуть дотримуватись наступних методів (способів) управління та мінімізації логістичних ризиків (рис. 3.1).

Аналізуючи наведені методи управління ризиками, можна виявити деякі недоліки їх використання для мінімізації логістичних ризиків. Створення універсальної моделі уникнення чи мінімізації логістичних ризиків стикається із низкою проблем при практичному втіленні. Більшість науковців рекомендують використовувати низку методів уникнення ризику, такі як:

- диверсифікацію постачальників для зменшення комерційних ризиків.

При цьому не враховується загальна можливість диверсифікації виходячи з виробничих потреб підприємства у відповідних видах матеріальних ресурсів. Зокрема, у меблевій промисловості перелік постачальників може бути обмежений одним чи кількома контрагентами, які можуть забезпечити виробничу необхідність у матеріалах у визначені терміни [75, с.25].

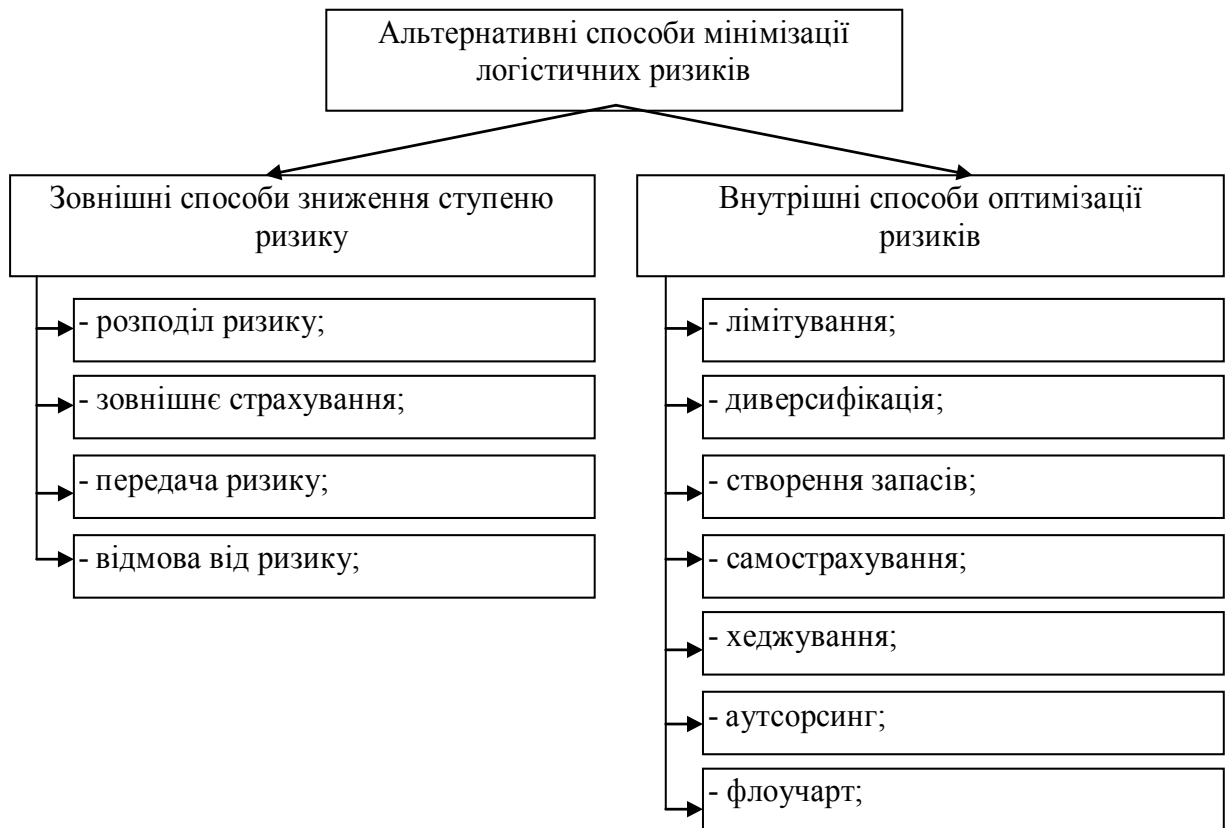


Рис. 3.1. Альтернативні методи (способи) управління та мінімізації логістичних ризиків підприємства [75, с.25]

Диверсифікація постачальників змушує підприємство збільшувати витрати на переробку, оскільки продукція кількох постачальників може виявитись різної якості. Диверсифікація постачальників є доцільною коли оцінені логістичні ризики доставки відповідного ресурсу є меншими за додаткові витрати, що виникають внаслідок вибору додаткових постачальників. Дані операції потребують розрахунку пропорцій покриття виробничої необхідності за рахунок декількох постачальників, оскільки надлишкові товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) значно збільшують затрати на їх зберігання. Останнє також стосується створенню резервів та запасів, оскільки виведення обігових коштів на неліквідні ТМЗ призводить до зниження коефіцієнту швидкої ліквідності підприємства;

- розподіл ризиків при логістичному обслуговуванні товарів можливий лише при застосуванні умов типу Інкотермс, якими чітко регулюється час та місце переходу права власності на товар, а також видатків, пов'язаних із його

постачанням. При цьому слід зазначити, що дані правила використовуються лише при зовнішньоекономічній діяльності суб'єкта господарювання;

- у разі передачі ризику у страхування при настанні страхового випадку існує часовий розрив між видатками, пов'язаними із настанням ризикової події та моментом отримання страхової виплати, оскільки страховик зацікавлений в мінімізації видатків в межах договору страхування. Відтік обігових коштів на ліквідацію негативних наслідків до моменту відшкодування призведе до погіршення фінансового стану підприємства, що в подальшому може вплинути на його виробничу діяльність та конкурентоспроможність [55, с.50].

Загальна спрямованість підходів до управління логістичним ризиком спрямована на стандартизацію та уніфікацію методів, що дозволяє визначитись з оптимальними заходами на рівні ТОВ «Катран». В даному підході не враховується наявність великої кількості специфічних факторів ризику, з якими стикається підприємство ТОВ «Катран» на мезо- та макрорівні, зважаючи на його галузеву, географічну, структурну та інші характеристики.

Одним із заходів щодо мінімізації логістичних ризиків ТОВ «Катран» можна запропонувати посилення внутрішнього контролю за процесами руху ТМЗ, готової продукції та товарів. Попередження настання ризикової події за допомогою вчасних управлінських рішень мінімізує витрати зовнішніх ресурсів за такими методами, таких як страхування, передача ризику, диверсифікація та ін [35, с.58].

Для виявлення точок контролю внутрішніх процесів пропонується застосовувати флоучарт (блок-схема) із точками контролю на кожному етапі. Наприклад, на рис. 3.2. наведено оптимізовану схему процесу закупівель виробничого підприємства ТОВ «Катран».

Начальником виробництва заявкою визначається необхідність в закупівлі відповідних матеріалів. Точний розрахунок потреб знижує необхідність диверсифікації та створення надлишкових резервів (1).

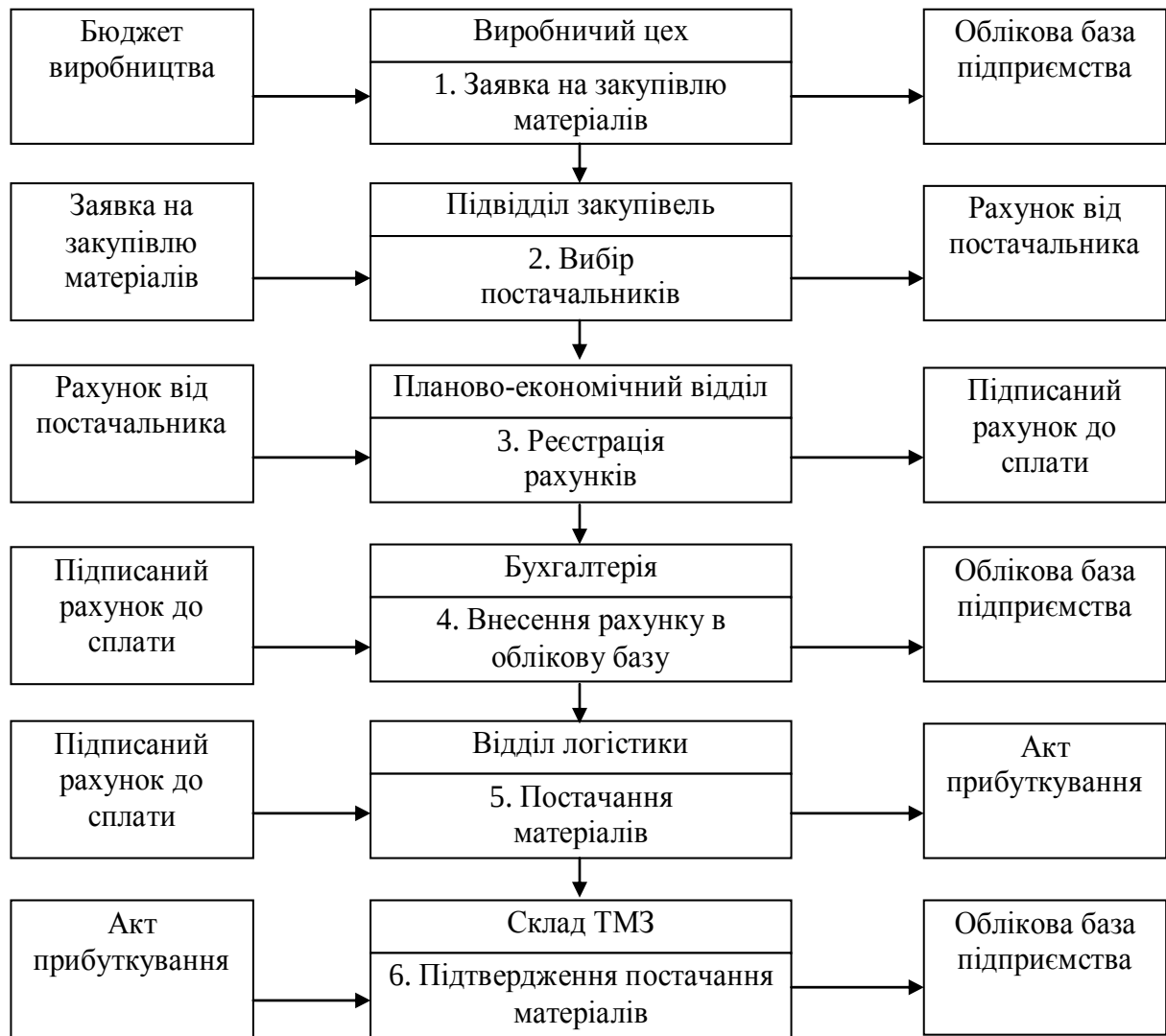


Рис. 3.2. Приклад флоучарта процесу закупівель матеріальних ресурсів ТОВ «Катран»

Підвідділ закупівель (структурний елемент відділу логістики) аналізує постачальників з позиції ціни, репутації, строків і умов поставок та заключає договір, який перевіряється юристом на точність моменту переходу прав та ризиків на товар (2). На цьому етапі також відбувається страхування або за умовами Інкотермс, або іншими, вказаними в договорі.

Ризик несплати по договору контролюється на етапі планово-економічним відділом (3), який відстежує дати рахунків-фактур.

Контроль якості поставленої продукції на етапі (5) здійснюється співробітниками відділу логістики, відділом контролю якості, працівниками складу, начальником виробництва (в залежності від організаційної структури

підприємства). Після оприбуткування матеріалів всі відповідні документи передаються у бухгалтерію.

Іншим альтернативним напрямом мінімізації ризиків у логістичній системі підприємства ТОВ «Катран» можна вважати впровадження логістичного аутсорсингу. В ланцюзі поставок аутсорсинг передбачає довгострокову передачу на основі договору управлінських функцій щодо управління матеріальними потоками на будь-якій стадії підприємству, яке надає логістичні послуги. Специфіка аутсорсингу дозволить ТОВ «Катран» зосередити свою увагу на головній діяльності, залишаючи допоміжні елементи в руках спеціалізованих установ.

Мета логістичного аутсорсингу ТОВ «Катран» - змінити витрати операційної діяльності, такої як складування, внутрішній, а також зовнішній транспорт, логістика, експедиція, дистрибуція, із нерівномірних витратних потоків у прості і передбачувані для аналізу, підвищити ефективність використання оборотних засобів, максимізувати чистий прибуток [30, с.160].

В умовах кризи найважчим завданням перед виробничим підприємством ТОВ «Катран» виступає утримування здорового балансу між витратами діяльності і доходами, які зменшуються. Скорочення ринку, особливо таке різке, не дало можливості підготуватись до тих змін, що мають місце. Тому одним із найцікавіших рішень, що може оптимізувати витрати, а також збільшити еластичність підприємства ТОВ «Катран», вважаємо аутсорсинг. Аналіз нинішньої ситуації підтверджує, що отримувана додана вартість у вигляді легшого способу формування витратної структури складає найбільшу перевагу рішення про аутсорсинг.

В сфері транспортно-логістичної послуги залежно від ступеня контролюваності активів розрізняють повний аутсорсинг, який передбачає передачу усіх логістичних функцій логістичній організації, частковий аутсорсинг передбачає передачу лише деяких функцій; спільний аутсорсинг передбачає спільне управління логістичними процесами з допомогою електронних засобів.

У випадку використання аутсорсингу проблема фінансування засобів транспорту залишається за підприємством-аутсорсером, а підприємство-замовник ТОВ «Катран» отримує готовий для роботи продукт без вкладання власних фінансових засобів. Перевагою фахових аутсорсингових рішень є також проста система звітів, завдяки якій ТОВ «Катран» отримує постійний нагляд за використовуваними засобами, а також величиною витрат. Аналіз витрат у випадку розрахунків між надавачем послуги і утримувачем її доцільно проводити, представивши їх на одну виробничу одиницю, так як це прийнято у розвинутих світових економіках.

В сфері сервісного обслуговування технологічного обладнання виробничого підприємства аутсорсинг в Україні майже не використовується, бо операції з запчастинами контролюються робочими підрозділами і підприємство-виробник переважно в цій сфері економії не шукає. Хоча інновації в області SP&L (Service parts&Logistics) дозволяють позбутися необхідності утримувати штат відповідних спеціалістів, страховий запас запчастин, оплачувати транспортні послуги і роботу сервісних бригад. Ці функції бере на себе логістичний оператор, з яким оформляється відповідний договір. Окрім того звільняється площа відведена під запчастини. Аутсорсинг вирішує проблему здійснення замовлення у оператора, який взяв на себе складування і доставку необхідних запасних частин в потрібний момент в місце ремонту [85, с.172].

Ідея створення закупівельних груп, які функціонують за принципом аутсорсингу, скерована насамперед до підприємств середньої величини, яким є ТОВ «Катран», тобто таких, закупівельний потенціал яких є достатньо великим, щоб бути учасником закупівельної групи, але недостатній, щоб бути лідером у ланцюзі попиту. У закупівельній групі немає підприємства-лідера, яке є координатором діяльності мережі, а є оператор, завдяки якому прибутки розподіляються рівномірно. Закупівельна група формується з підприємств, які використовують ті ж джерела постачання, з метою збільшення впливу на постачальника або постачальників. Концепція закупівельних груп не базується

на принципі конфронтації сил – "мій виграш, твій програш" , а є рішенням типу "переможець-переможець", бо користі отримують обидві сторони, хоча розподіл створеного прибутку і не становить "50 на 50". Для постачальника зниження ціни закупівлі, яка часто є наслідком дії коаліції, не є втратою, бо компенсується відчутним збільшенням обсягу продажу [30, с.160].

Можна запропонувати декілька видів закупівельних груп ТОВ «Катран»:

а) чиста модель міжгалузевої коаліції передбачає формування коаліційної групи з підприємств різних галузей, що використовують переважно ту ж сировину, яка поставляється спільними для групи постачальниками, що забезпечує абсолютну відсутність конкуренції між ними;

б) змішана модель міжгалузевої коаліції охоплює підприємства, які відносяться до одної і тої галузі, а також до різних, які у якійсь мірі можуть бути конкурентами, але наявність у групі більшої кількості підприємств різних галузей збільшує закупівельний потенціал;

в) модель конкурентної коаліції може бути не завжди корисним рішенням, але ті конкуруючі підприємства з кожної галузі, які користуються послугами закупівельної групи, якою керує незалежний оператор, який досконало знає можливості постачальників, теж можуть отримати користі через оптимізацію цін, термінів поставок, еластичність, збільшення періоду оплати, можливість складування у постачальника тощо.

Для постачальника основною користю буде збільшення рентабельності клієнта, яким є закупівельна група ТОВ «Катран», через зменшення витрат, пов'язаних з його обслуговуванням. Співпраця з групою зменшує для постачальника витрати продажу, час обслуговування клієнта, витрати реалізації замовлення, витрати утримування запасів, витрати транспорту. Оператор закупівельної групи забезпечує постійну доступність сировини, а також ціну, яку не отримує підприємство ТОВ «Катран».

На ринку логістичних послуг все частіше, особливо в умовах кризи, ставиться питання аутсорсингу транспортних послуг. Фірм, які надають послуги фліт-менеджменту, наразі в Україні є зовсім мало, хоча їх знання

ринку, співробітництво із страховими компаніями, проведення робіт з технічного обслуговування автотранспорту, підбору і навчання персоналу, залишаючи за підприємством право використання автотранспорту, як воно вважає за потрібним, дозволяє скоротити витрати і спрямувати кошти на основну діяльність ТОВ «Катран».

Можна зробити висновок, що застосування аутсорсингу підприємством ТОВ «Катран» може додавати йому додаткові користі, але створює і достатньо високий рівень ризику, тому необхідно перед підписанням угоди вивчити ринок пропонованих послуг, провести оцінку користей і ризиків. В кожному конкретному випадку необхідно провести необхідні розрахунки кількісних параметрів, а для оцінювання "якісних" характеристик варто створити групу експертів, провести їх опитування і виявити ступінь необхідності для підприємства застосування аутсорсингу. Прийняття рішення слід проводити колегіально, але аналіз слід доручити саме логістам ТОВ «Катран», бо саме вони як аналітики повинні розгледіти сильні і слабкі сторони впровадження аутсорсингу в логістичні процеси.

У табл. 3.1 подано узагальнену схему альтернативних сфер застосування аутсорсингу підприємством ТОВ «Катран», розглянуто користі і ризики, пов'язані із використанням логістичного аутсорсингу на ньому.

Таблиця 3.1

Переваги і ризики впровадження логістичного аутсорсингу
на підприємстві ТОВ «Катран»

№ п/п	Сфера аутсорсингу	Переваги	Ризики
1.	Постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих	Зниження вартості закупівель через отримання знижок закупівельними групами, забезпечення ритмічності поставок зниження витрат транспортування і складування, зниження постійних витрат по утримуванню власного транспорту і складів, зниження чисельності працюючих по забезпеченню цих процесів, підвищення якості послуг	Втрата контролю; довіра сторонній організації комерційної таємниці; страх перемін; важко розрахувати наявні витрати на логістику, щоб порівняти їх з пропозицією по аутсорсингу; відсутність загальних знань про принципи аутсорсингу в ході розвитку бізнесу; скорочення персоналу.

Продовження таблиці 3.1

2.	Сервісне обслуговування технологічного обладнання в процесі виробництва	Зниження чисельності працюючих по забезпеченню технологічного процесу, підвищення якості послуг; зменшення займаної площі; зниження постійних витрат по утримуванию бригади сервісного обслуговування	Відбір альтернатив при оцінці фірм, які надають послуги; недостатній рівень якості сервісного обслуговування; зростання змінних витрат; порушення технологічного процесу
3.	Збут готової продукції	Зниження витрат обслуговування запасів, транспортування, відправку готової продукції споживачам; зниження ризиків за "товар у дорозі"	Зниження контролю, збільшення витрат на підтримку контактів з споживачами, зниження прибутків через втрату клієнта; запізнена реакція на коливання попиту; запізнення у отримуванні необхідної інформації про потреби клієнтів

Можна зробити висновки, що логістичний аутсорсинг необхідний у першу чергу підприємствам, які динамічно розвиваються, у яких витрати на організацію логістики є істотними. Із збільшенням підприємства можуть мати місце прояви бюрократії, що проявляється у збільшенні кількості необхідних інструкцій, посиленому контролю на різних рівнях, що знижує ефективність господарської діяльності підприємства в цілому.

Водночас, логістичний аутсорсинг буде корисний ТОВ «Катран», яке розуміє, що може досягти максимальної ефективності тільки шляхом зниження собівартості продукції. «Власні» логістичні витрати найчастіше тягарем лягають на собівартість продукції. Логістичну службу, включаючи автопарк і склади, необхідно утримувати весь рік, незалежно від того, чи вона є завантажена, при чому відслідковувати вартість її послуг практично неможливо. Саме тому, впровадження логістичного аутсорсингу забезпечить мінімізацію ризиків логістичних операцій на виробничому підприємстві ТОВ «Катран».

3.2. Удосконалення системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства

Дослідження засвідчили, що ризики притаманні усім ланкам логістичного ланцюга ТОВ «Катран»: від поставки матеріальних ресурсів постачальниками до доставки готової продукції споживачам. Їх поява у логістичній діяльності ТОВ «Катран» пов'язана із помилками або прорахунками в управлінні матеріальними та супутніми потоками, неврахуванням певних ринкових умов (запізнення поставок сировини на підприємства, некомплектність замовлень, неправильно розрахований обсяг закупівель тощо).

Сьогоднішня економічна ситуація робить проблему управління ризиками особливо актуальною для менеджменту ТОВ «Катран», оскільки підприємство стикається з величезною кількістю негативних чинників, які впливають на кінцевий результат його діяльності – обсяг прибутку: нестабільність постачання, несвоєчасні та неповні платежі споживачів, складнощі із залученням кредитних ресурсів тощо [45, с.165].

В процесі дослідження системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран» слід зазначити, що формування логістичних ризиків є невід'ємною частиною загальної логістичної системи компанії. Передусім, необхідно провести внутрішній аналіз чинників формування ризиків логістичної діяльності ТОВ «Катран» та основні управлінські рішення щодо їх нейтралізації. Зокрема, формування ризиків логістичної діяльності відбувається в наступних підсистемах управління логістичною діяльністю:

1. Обслуговування споживачів.
2. Управління матеріальними потоками.
3. Транспортування товарів.
4. Складське господарство.
5. Управління запасами.

Розглянемо окремо кожен складову внутрішніх чинників формування ризиків логістичної діяльності ТОВ «Катран».

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі обслуговування споживачів на підприємстві ТОВ «Катран» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення управління логістичними ризиками в системі обслуговування споживачів на підприємстві ТОВ «Катран»

Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Процеси	
Які існують інформаційні потоки управління ризиками? Яка поточна структура замовлень і як вона змінюється?	В ТОВ «Катран» інформаційний потік про логістичні ризики - потік повідомлень в усній, документальній (паперовій та електронній) та других формах. Елементи інформаційного керування ризиками ТОВ «Катран»: бази даних, інформаційні технології, засоби обробки та видачі інформації, засоби комунікації. В компанії існує внутрішня інформаційна система обробки даних - GMS (Goods Management System), в якій відображаються взаємодія товарного потоку та внутрішнього інформаційного потоку. Система дозволяє контролювати дані по товарах, клієнтах, постачальниках для прогнозування замовлення, контролю надходжень товарів, реєстрації вивозу товарів, процедури оплати та виставлення рахунку-фактури. Система GMS дозволяє оптимально керувати товарними потоками, тобто використовувати можливості доставки товару клієнтові при мінімальних витратах, також планувати та керувати процесом закупівлі товарів, прослідити рух товарів; зберігає важливу інформацію, розраховує можливу кількість замовлень та складає необхідні списки.
Рішення щодо управління ризиками	
Що робити, коли замовлення не можна виконати через відсутність запасів?	ТОВ «Катран» завжди має формувати необхідний розмір страхових запасів, в результаті чого таких проблем не повинно виникати, а величина логістичних витрат запасів стає оптимальною.
Показники	
Які повинні бути ключові показники рівня обслуговування споживачів? Яка має бути система їх Оцінки ризиків?	ТОВ «Катран» повинно будувати свої бізнес-процеси відповідно до міжнародних стандартів якості та згідно з чинним законодавством країни. ТОВ «Катран» має прагнути забезпечити не тільки високу якість продукції, але й механізм роботи та надання послуг. Заради професійного обслуговування клієнтів, пропонуємо виділяти три зони: Зона I - отримання документів, що підтверджують якість товарів - договір постачання товарів ТОВ «Катран» обумовлює наявність передбачених українським законодавством документів, що гарантують належну якість товару.

Продовження таблиці 3.2

	Зона II - Зона гарантій - в цій зоні клієнти можуть отримати всю необхідну інформацію з приводу строків реєстрації гарантії на товари, які підлягають гарантійному ремонту; отримати необхідні документи, що супроводжують товар, стосовно якості, зареєструвати гарантію на товар. Зона III - Рекламация - якщо придбані товари мають неналежну якість або були придбані помилково, клієнт може звернутися до логістичного центру, де він придбав ці товари. В результаті відбувається оптимізація логістичних ризиків, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів.
--	--

Отже, встановлено, що в системі обслуговування споживачів формуються логістичні ризики, пов'язані з неякісним формуванням та обробкою замовлень на продукцію підприємства ТОВ «Катран». З метою забезпечення виконання усіх замовлень потенційних споживачів підприємство повинно підтримувати відповідні обсяги товарних та страхових запасів, що напряду впливає на скорочення логістичних ризиків формування запасів.

Принцип побудови своїх бізнес-процесів відповідно до міжнародних стандартів якості на основі триєдиної системи обслуговування споживачів передбачає значне зростання витрат на забезпечення контролю якості товарів та безпосередньо логістичного процесу просування товарів ТОВ «Катран».

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі формування матеріальних потоків на підприємстві ТОВ «Катран» представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення управління логістичними ризиками в системі
формування матеріальних потоків на підприємстві ТОВ «Катран»

Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Процеси	
Які існують матеріальні потоки?	Матеріальний потік ТОВ «Катран» представлений товарами різних сегментів меблевого ринку. Одним з головних успіхів компанії є власні розробки меблів та фурнітури, великий асортимент продукції. В ТОВ «Катран» прийом товару означає початок процесу пересування товару. Завершення цього процесу, а саме, успішний продаж та виникнення обігу відбувається в системі логістичного розподілу.

Продовження таблиці 3.3

Які здійснюються процеси?	В ТОВ «Катран» здійснюються такі основні процеси: приймання товару в зоні прийомки по кількості та якості, розміщення товару по відділам та його перевірка співробітниками відділу, розподіл товару за категоріями, маркування товару та встановлення цін на них, продаж товарів клієнтам. Також виділяють допоміжні процеси: інвентаризація, робота з браком, рекламація товарів, претензійна робота з постачальниками та клієнтами.
Рішення щодо управління ризиками	
Які головні обмеження, обумовлені наявними складськими потужностями?	У ТОВ «Катран» необхідно досягати оптимізації складських площ, а матеріальні ресурси повинні постачатись в необхідній кількості та дрібними партіями. Це сприятиме зниженню витрат на складування і зберігання та буде досягтися економія складських приміщень. Також, буде знижуватись ризик псування ТМЗ та крадіжок.
Показники	
Які ключові показники ефективності управління матеріальними потоками? Яка система їх оцінки ризиків?	Ключові показники ефективності управління матеріальними потоками умовно розділяють на дві групи: якісні показники, що характеризують рух матеріального потоку (виконання зобов'язань за термінами, тривалість періоду виконання замовлення, інтервал запізнювання реакції на зміни попиту, рівень гнучкості і ритмічності), і витратні показники, пов'язані з використанням матеріального потоку (витрати на систему управління, ефективність використання інформаційних потоків, витрати на формування запасів готової продукції, оборотність матеріальних запасів). Оцінка динаміки даних показників і чинників, що викликали їх зміни, дозволять визначити ефективність просування матеріальних потоків та відповідних ризиків.

Можна стверджувати, що в основі логістики управління матеріальними потоками ТОВ «Катран» має бути покладено підхід, заснований на забезпеченні запланованого рівня оборотності матеріальних потоків у запланованих обсягах логістичних інформаційних витрат та витрат на обслуговування руху товарів.

Основою логістичних процесів в системі управління матеріальними потоками ТОВ «Катран» слід вважати транспортно-заготівельні процеси, оскільки матеріальні потоки повинні забезпечуватись відповідним транспортом, складськими приміщеннями, тарою тощо. Тому, першочергового значення набуває мінімізація ризиків зривів термінів та обсягів поставки ресурсів на виробництво.

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі транспортування товарів на підприємстві ТОВ «Катран» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі транспортування товарів на підприємстві ТОВ «Катран»

Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Процеси	
Яка використовується супровідна транспортна документація?	При перевезенні вантажів необхідні такі документи: шляховий лист; товарно-транспортна накладна на вантаж, що перевозиться; ліцензії, сертифікати якості; гігієнічні висновки, в залежності від виду товару; інша додаткова документація до вантажу.
Яким є інформаційний супровід перевезення?	Повідомлення про замовлення, товарно-транспортна накладна на вантаж, що перевозиться, підтвердження про доставку замовлення до кінцевого пункту та інша документація (сертифікати, ліцензії тощо).
Які види транспорту використовуються в даний час?	Перелік власного транспорту невеликий, а саме: електрокари (вантажопідйомністю 5т).
Рішення щодо управління ризиками	
Як потрібно вибирати вид транспорту і перевізника для кожної відправки?	Оптимізуючи ризики транспортних процесів, ТОВ «Катран» має користуватися послугами незалежних автоперевізників. Транспортних компаній дуже багато, і тому, для виконання кожного замовлення має розглядатися різний транспорт (в залежності від виду продукції, що перевозиться; фізичного стану; наявності тари; способу вантаження і розвантаження; специфічних властивостей; маси та габариту). Можлива передача транспортних функцій в аутсорсинг.
Показники	
Як необхідно оцінювати роботу перевізника?	Роботу перевізника можна оцінити, проаналізувавши його діяльність по таким показникам: надійність часу доставки, втрати і розкрадання вантажу (збереження вантажу), фінансова стабільність перевізника, тариф на перевезення, загальний час транзиту "від дверей до дверей"

Дослідження засвідчили, що для ТОВ «Катран» процес транспортування товарів є ключовим при визначенні ефективності логістичної системи. Як показує досвід, величина логістичних транспортних витрат займає найбільшу питому вагу в сукупних логістичних витратах ТОВ «Катран».

Зростання транспортних логістичних витрат обумовлюється значною кількістю супровідних документів, які необхідно оформити та обробити працівникам логістичного центру підприємства. Це спричиняє підвищення ризику помилок при оформленні товаро-супровідної документації. Також, значні обсяги логістичних ризиків формуються в процесі безпосереднього

транспортування товарів від постачальників. З метою мінімізації ризиків доцільно здійснювати передачу транспортних функцій в аутсорсинг провідним транспортно-логістичним підприємствам.

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі складського господарства на підприємстві ТОВ «Катран» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі складського господарства на підприємстві ТОВ «Катран»

Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Процеси	
Які наявні складські потужності й технології і як вони використовуються?	ТОВ «Катран» не має спеціальних складських потужностей, тому товар закупасться в необхідній кількості та дрібними партіями. Площі відділу служать зонами зберігання товарних запасів, що сприяє зниженню витрат на складування і зберігання та досягається економія складських приміщень.
Рішення щодо управління ризиками	
Як і які рішення повинні приймати ті, хто відповідає за вантажопереробку?	Керівники відділів, згідно посадової інструкції, повинні приймати рішення про сортування продукції та її переміщення у місця зберігання, тобто складування запасів товарної продукції на рафти.
Як повинно здійснюватись зберігання запасів і формування відправлень?	Зберігання запасів і формування відправлень повинно здійснюватись по індивідуальній відбірці.
Показники	
Які ключові показники ефективності складських операцій? Яка система їх оцінки ризиків?	Ключові показники функціонування складських операцій в компанії є: пропускна спроможність (пропускна спроможність за період, пропускна спроможність прийомки за період, пропускна спроможність за видами товару і способу прийомки за період та ін.), зберігання (місткість зберігання за товарними групами), використання логістичних потужностей (коефіцієнт використання площ), витрати на складські операції та ін.
Які відносні показники економічної ефективності кожного складу?	Відношення обсягів зберігання товарних запасів з витратами на складування.

Дослідження засвідчили, що логістика складського господарства відіграє ключове значення для формування транспортно-заготівельних операцій в частині складського зберігання товарів ТОВ «Катран».

Оскільки ТОВ «Катран» не має спеціальних складських потужностей і намагається пришвидшувати оборот товарів, тому ризики складських операцій зводяться до мінімуму.

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі формування запасів на підприємстві ТОВ «Катран» представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі формування запасів на підприємстві ТОВ «Катран»

Питання по внутрішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Процеси	
Які існуючі запаси сприяють збільшенню доданої вартості?	Запаси центру, що зберігаються, задовольняють 99% замовлень. І тому замовлення виконуються своєчасно.
Рішення щодо управління ризиками	
Як повинні прийматись рішення про управління запасами?	В компанії ТОВ «Катран» основним способом організації закупівель повинно бути постачання МТЗ в міру необхідності та закупівля товарів дрібними партіями, оскільки запаси товарної продукції мають бути мінімальними та зорієнтованими на прогнозований споживчий попит а ризики їх формування - оптимальними.
Показники	
Які ключові показники ефективності управління запасами та оцінки ризиків?	Ключові показники ефективності управління запасами: повне задоволення споживчого попиту, оборотність запасів, оптимальний розмір замовлення, середній рівень запасу, витрати на зберігання запасів.

Система управління запасами ТОВ «Катран» повинна забезпечувати закупівлю товарів дрібними партіями, оскільки запаси товарної продукції мають бути мінімальними та зорієнтованими на прогнозований споживчий попит а ризики їх формування - оптимальними.

Окрім внутрішніх чинників на систему управління логістичними ризиками впливають зовнішні чинники. Зокрема, зовнішні чинники формування ризиків логістичної діяльності ТОВ «Катран» складаються з наступних підсистем:

1. Постачальники ресурсів.
2. Споживачі товарів (ринок).

Розглянемо окремо кожен складову зовнішніх чинників формування ризиків логістичної діяльності ТОВ «Катран».

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі роботи з постачальниками на підприємстві ТОВ «Катран» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі роботи з постачальниками на підприємстві ТОВ «Катран»

Питання по зовнішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Ринкові тенденції	
Характеристика постачальників компанії та умови роботи з ними. Які послуги з доданою вартістю надають постачальники?	ТОВ «Катран» застосовує найсучасніші методи партнерства із постачальниками, висуває суворі вимоги не лише до якості ресурсів, але й до упакування, строків поставок та збереження товару. У процесі відбору постачальників ТОВ «Катран» враховує такі аспекти: репутація; вчасна доставка товарів; розвинена технологічна структура; фінансова стійкість; досвід; співвідношення "ціна - якість"; наявність асортименту; розвиток та зростання.
Рішення щодо управління ризиками	
Які "вузькі місця" виникають при взаємодії з наявними постачальниками?	При взаємодії з наявними постачальниками виникають такі "вузькі місця": несвоєчасність поставки, втрати і розкрадання вантажу, доставка незамовленого товару, постачальником не надається євро-палет, розбіжності у кількості товару, невідповідність вимог до пакування.
Які можливості компанії самостійно здійснювати послуги з доданою вартістю або передавати їх виконання іншій компанії?	Товар на підприємство ТОВ «Катран» повинні доставлятися постачальниками самостійно, тобто ця функція має бути передана на аутсорсинг.
Можливості нейтралізації ризиків впливу конкурентів	
Що роблять конкуренти для вдосконалення обміну інформаційними потоками?	Необхідно налагоджувати міжособистісні зв'язки.

Продовження таблиці 3.7

Як можна змінити нинішні господарські процеси, враховуючи кількість постачальників, вартісні характеристики і результати діяльності?	Необхідно в певний період часу переглядати результати діяльності різних постачальників, їх вартісні характеристики, та виділяти найкращих. Тому, пропонуємо запровадити щорічну відзнаку “Кращий постачальник” на основі параметрів співпраці між компанією та постачальником: стабільно висока якість продукції, своєчасне та повноцінне виконання поставок, досвід співробітництва з магазинами та відділами закупівель, правильне та своєчасне оформлення та надання супровідних та фінансових документів. Це сприятиме мінімізації ризиків неякісного виконання договірних зобов’язань постачальником.
--	--

Отже, в системі взаємовідносин підприємства ТОВ «Катран» з постачальниками виникають ризики, пов’язані із забезпеченням якісного процесу постачання товарів в обумовленій кількості відповідної якості та у визначені строки.

Основу логістичних процесів у взаємовідносинах з постачальниками становлять транспортно-заготівельні процеси в частині оплати послуг з транспортування продукції, оформлення товарно-супровідної документації, а також підтримки довгострокових ділових відносин зі своїми партнерами. Водночас, при взаємодії з наявними постачальниками виникають такі "вузькі місця": несвоєчасність поставки, втрати і розкрадання вантажу, доставка незамовленого товару, постачальником не надається євро-палет, розбіжності у кількості товару, невідповідність вимог до пакування. Усунення цих негативних факторів значною мірою впливають на мінімізацію логістичних ризиків ТОВ «Катран».

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі роботи зі споживчим ринком на підприємстві ТОВ «Катран» представлено в табл. 3.8.

Споживачі маєть найбільший вплив на формування логістичної системи ТОВ «Катран», оскільки їх вимоги та уподобання постійно змінюються. Відповідно логістична система підприємства повинна бути гнучкою та адаптивно реагувати на ринкові зміни, що сприятиме зниженню ризиків втрати клієнтів через незадовільну роботу закупівельної та збутової логістики.

Таблиця 3.8

Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними ризиками в системі роботи зі споживчим ринком на підприємстві ТОВ «Катран»

Питання по зовнішньому аналізу	Ситуація на підприємстві
Ринкові тенденції	
Як з часом змінюється структура замовлення?	Споживачі стають більш вибагливими, за рахунок чого змінюється структура замовлення.
Як змінюються довгострокові вподобання покупців, що стосується таких логістичних характеристик продукту, як розмір покупки, упаковка, якість?	Вподобання покупців з часом змінюються таким чином: упаковка має бути надійнішою, здатною захистити товар від будь-яких пошкоджень; якість товару повинна покращуватися, а ні в якому разі не погіршуватися; доставка товарів повинна здійснюватися безкоштовно, за рахунок компанії. Розмір покупки залежить від потреби споживачів, а не від вподобань.
Рішення щодо управління ризиками	
Які критерії мають визначати статус ключового споживача?	Об'єм замовлення, періодичність замовлення та вид оплати повинні визначати статус ключового споживача. ТОВ «Катран» має виділяти 10 причин вигідних покупок: широкий асортимент; надійність, що забезпечується сучасною системою управління поставками; якість продукції; економність; зручність; прозорість роботи - отримання фіскального чеку та податкової накладної, надання необхідних сертифікатів якості; банківські послуги; професійність в роботі; сервіс та клієнтські послуги.
Якою має бути оцінка клієнтів роботи компанії за власними критеріями?	Очікування окремої групи клієнтів має бути у пріоритетному порядку
Можливості нейтралізації ризиків впливу конкурентів	
Які послуги конкуренти надають клієнтам компанії?	Є можливість придбання товару у інших виробників по більш низьким цінам, а тому необхідно забезпечувати мінімізацію витрат у логістичній системі, що сприятиме зниженню цін на товари
Як оцінюють клієнти роботу компанії за власними критеріями?	Клієнти звертають велику увагу на сервісне обслуговування, якість продукції, ціну товару, асортимент товару, акційні пропозиції, та ін., а тому ці параметри повинні бути ключовими в оцінці діяльності логістичної системи підприємства.
Як реагують конкуренти на зміну поведінки в плані вибору місця і часу і критерію покупки?	В цілому, конкуренти дотримуються тієї ж стратегії конкурентоздатності, що й ТОВ «Катран», тому необхідно намагатись досягати лідерства у закупівельній логістиці.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що в ТОВ «Катран» повинно будувати свої бізнес-процеси відповідно до міжнародних стандартів якості та згідно з чинним законодавством. Забезпечуючи якість товару на шляху від виробництва до споживачів, ТОВ «Катран» має керуватись такими стандартами, як IFS, HACCP, GAP, ISO. Оптимізуючи транспортні ризики, ТОВ «Катран» повинно користуватись послугами незалежних автоперевізників на основі аутсорсингу. У ТОВ «Катран» провідним способом організації закупівель повинна стати закупівля товарів у міру необхідності та дрібними партіями, завдяки чому запаси товарної продукції будуть мінімальними та орієнтованими на прогнозований споживчий попит.

З метою удосконалення системи управління логістичними ризиками на підприємстві та забезпечення оперативного реагування на ті фактори ризику, які встановлені вище, доцільним вважаємо впровадження посади логістичного ризик-менеджера ТОВ «Катран». Таким чином, організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства ТОВ «Катран» виглядатиме так, як показано на рис. 3.3.

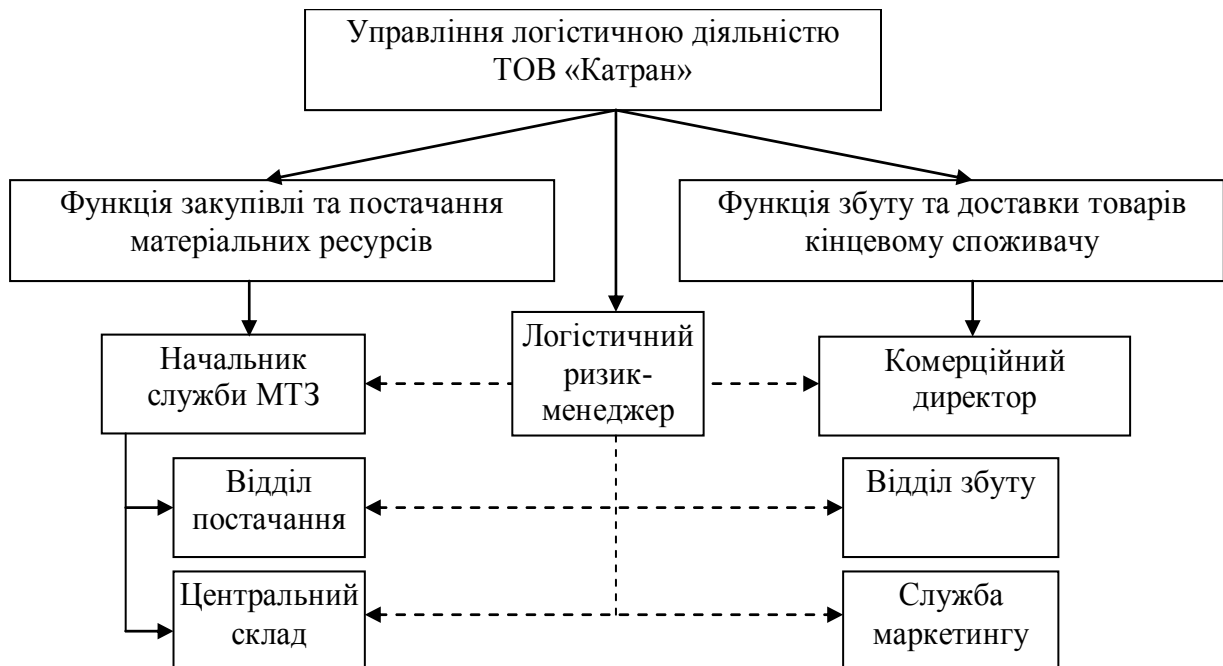


Рис. 3.3. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран», що пропонується до впровадження

Професія логістичного ризик-менеджера – одна з наймолодших на українському кадровому ринку. Однак вона дуже затребувана: здатність виявляти в щоденній логістичній діяльності ТОВ «Катран» ризики, оцінювати й знижувати їхні негативні наслідки є надзвичайно цінним функціональним напрямом роботи [42, с.90].

Ризик-менеджмент має бути стрижневою частиною стратегічного логістичного управління ТОВ «Катран». Функціональні обов'язки логістичних ризик-менеджерів пов'язані не тільки зі зниженням всіх видів логістичних ризиків, але й з оцінкою наслідків прийнятих рішень, ризиків і ефективності діяльності, а також з вибором видів мінімізації ризиків.

Функціональні обов'язки ризик-менеджера ТОВ «Катран» будуть наступні:

- здійснення аналізу ризиків логістичної системи підприємства в цілому;
- контролювання процесу матеріально-технічного постачання на підприємстві;
- контролювання складських операцій на підприємстві;
- контролювання внутрішніх транспортних потоків на підприємстві;
- оптимізація розмірів запасів матеріально-технічних цінностей на підприємстві;
- оптимізація запасів готової продукції і товарів на підприємстві;
- проведення превентивних заходів щодо управління ризиками окремих видів матеріальних потоків;
- забезпечення координації взаємовідносин між відділами закупівель та постачання та комерційною службою підприємства.

Таким, чином логістичний ризик-менеджер матиме встановлений функціональний зв'язок з керівниками служб і відділів системи логістичної діяльності ТОВ «Катран». Він прийматиме безпосередню участь у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності логістичної системи ТОВ «Катран».

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Діяльність логістичного ризик-менеджера на підприємстві повинна бути спрямована безпосередньо на забезпечення такого функціонування логістичної системи ТОВ «Катран», при якому усі ризики стають прогнозованими, а втрати від їх реалізації є мінімальними. При цьому, робота логістичного ризик-менеджера має оцінюватись тим прибутком, який отримує підприємство додатково внаслідок усунення негативних наслідків ризикового чинника логістичної системи.

Враховуючи обсяги господарської діяльності підприємства ТОВ «Катран» та потреби у функціях логістичного ризик-менеджменту, вважаємо за доцільне запровадити посаду логістичного ризик-менеджера в кількості 1 особи, із встановленням посадового окладу в розмірі 15000 грн.

Вважаємо, що головною проблемою розробки ефективної системи управління логістичними ризиками підприємства слід вважати необхідність впровадження дієвої методики оцінки головних чинників впливу, яка буде основою для діагностики логістичним ризик-менеджером проблемних зон у логістиці ТОВ «Катран».

В цьому напрямі на основі узагальнення досвіду провідних виробничих компаній щодо оцінювання логістичного ризику вважаємо за доцільне запропонувати методику оцінювання та управління логістичними ризиками ТОВ «Катран», яка слугуватиме основою для прийняття управлінських рішень логістичним ризик-менеджером підприємства.

Запропонована методика складається з таких етапів [46, с.153]:

1. Використання показників ймовірності настання ризиків логістичному ланцюзі, а також їх впливу, як базових показників для подальших розрахунків.
2. Оцінювання імовірності реалізації ризиків у логістичному ланцюзі та впливу залежно від масштабу реалізації ризику, що виражений у частці від прибутку, структуризація логістичних ризиків за масштабом реалізації.
3. Оцінювання збитків залежно від сценарію реалізації ризиків.

4. Розроблення рекомендацій щодо мінімізації виявлених ризиків.

Хоча діяльність кожного підприємства пов'язана з ризиками, проте залежно від сфери діяльності ці ризики, як і наслідки від їх реалізації можуть помітно варіювати. На підприємстві ТОВ «Катран» застосовують найбільш розповсюджену у світі логістичну концепцію «точно у термін» (just-in-time), яку ще називають концепцією «0 запасу». З одного боку, це надає підприємству низку переваг, з іншого, робить його більш чутливим до логістичних ризиків, оскільки будь-які збої в роботі логістичного ланцюга можуть спричинити на певний час «замороження» виробничої діяльності та стати причиною значних матеріальних втрат [46, с.154].

ТОВ «Катран» є гравцем на меблевому ринку, тому на діяльність значною мірою впливає специфіка цієї галузі. Специфіка належного упакування та транспортування, умов зберігання продукції, її виробничого циклу – все створює передумови для виникнення ризиків.

Існують різні методики оцінювання логістичних ризиків, які застосовують залежно від специфіки підприємства, цілей оцінювання та наявних даних. Логістичний ризик-менеджер повинен оцінити логістичні ризики ТОВ «Катран» за представленою методикою. Складність оцінювання в даному випадку пояснюється обмеженістю вихідних даних та відсутністю попередньої оцінки даних ризиків.

Результати оцінки логістичних ризиків, які супроводжують підприємство ТОВ «Катран» у плановому періоді було отримано на основі експертної оцінки, наданої опитуваним логістичним ризик-менеджером, та було запропоновано оцінити імовірність реалізації та вплив за 5-бальною шкалою. Результати оцінки містяться в табл. 3.9.

Дані з табл. 3.9 використовуватимуться для подальшого оцінювання логістичних ризиків, тому виникає необхідність переведення бальних оцінок в десяткові дробки, які виражатимуть співвідношення між частковим (реалізованими ризиками) та загальним (сукупністю подій). Для цього використовуємо дані з загальної методики, де максимальне значення

імовірності реалізації ризику становить 0,4. Тому беремо за аналогією: максимальній бальній оцінці присвоюємо значення максимального ризику, між іншими факторами розподіляємо пропорційно.

Таблиця 3.9

Прогнозування імовірності реалізації та впливу від реалізації
ризиків в логістичному ланцюзі, виявлених логістичним ризик-менеджером
ТОВ «Катран» в плановому періоді

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Імовірність, балів	Вплив, балів
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,06	3,94
	Проблеми з якістю сировини	2,47	4,38
	Підвищення цін на сировину	3,00	3,73
	Непередбачуваний торговий бар'єр	2,35	3,53
Внутрішні потоки	Зрив транспортування	2,12	3,53
	Поломка обладнання	2,06	3,00
	Неполадки в ІТ-системі	2,06	3,12
Вихідні потоки	Непередбачувані обставини	2,06	3,00
	Неочікувані коливання попиту	2,41	3,93
	Нестача при інвентаризації	2,81	4,06
	Порушення поставок	2,18	3,6
	Зниження ринкових цін	1,94	3,41

Дещо складніша ситуація з впливом від реалізації ризику, оскільки він може варіювати залежно від масштабу реалізації; так, затримка в доставці може становити кілька годин, а може й кілька днів. Враховували це, поділяючи ризик за масштабом реалізації на зону нормального – 10 %, припустимого – 50 %, критичного – 75 % та катастрофічного ризику – 100 %. Відсоткова оцінка масштабу реалізації ризиків відображає якісну сторону ризику, тобто при реалізації 100 % досягається максимально можливий ступінь його реалізації.

Так, для ризику проблем з якістю сировини імовірність реалізації ризику 0,32 означає, що на 100 поставок в 32 імовірно реалізується цей ризик, тобто будуть проблеми з якістю сировини.

Проте в одній поставці ці проблеми можуть бути як незначними, тобто невідповідна якість буде лише в 10 % сировини, так і значними – коли близько

100 % сировини є непридатними для використання. Це співвідношення корегує введення градації за масштабом реалізації ризику.

Значення впливу в балах з табл. 3.9 проноується переводить в частки за рахунок їх відношення до максимального ризику (0 – вплив ризику відсутній, 5 – дуже серйозні наслідки ризику), тобто до максимальної оцінки. Основною метою діяльності комерційного підприємства ТОВ «Катран» є отримання прибутку, тому основним показником, який відображає його діяльність, є отримуваний ним прибуток. Значення отриманих коефіцієнтів показує, яку частку від прибутку підприємство ТОВ «Катран» може втратити в разі реалізації логістичних ризиків. Також значення впливу корегується залежно від масштабу реалізації ризику, про що було зазначено вище.

Результати переведення абсолютних оцінок у відносні логістичним ризик-менеджером на прикладі ТОВ «Катран» містяться в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Ймовірнісна оцінка реалізації ризиків в логістичному
Ланцюзі, визначена логістичним ризик-менеджером
ТОВ «Катран» в плановому періоді

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Вплив	Ймовірність	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,94	0,40	7,88	39,4	59,1	78,8
	Проблеми з якістю сировини	4,38	0,32	8,76	43,8	65,7	87,6
	Підвищення цін на сировину	3,73	0,39	7,46	37,3	55,95	74,6
	Непередбачуваний торговий бар'єр	3,53	0,31	7,06	35,3	52,95	70,6
	Зрив транспортування	3,53	0,28	7,06	35,3	52,95	70,6
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	3,00	0,27	6	30	45	60
	Неполадки в IT-системі	3,12	0,27	6,24	31,2	46,8	62,4
	Непередбачувані обставини	3,00	0,27	6	30	45	60

Продовження таблиці 3.10

Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	3,93	0,32	7,86	39,3	58,95	78,6
	Нестача при інвентаризації	4,06	0,37	8,12	40,6	60,9	81,2
	Порушення поставок	3,6	0,28	7,2	36	54	72
	Зниження ринкових цін	3,41	0,25	6,82	34,1	51,15	68,2

Величина ризику дорівнюватиме обсягу потенційного прибутку ТОВ «Катран» на інтегральний показник – інтенсивність.

Наступним етапом буде зважування показників і грошова оцінка логістичних ризиків ТОВ «Катран». Для грошового вираження використаємо обсяг планового чистого прибутку за 2022 рік, на який впливає реалізація ризиків.

У табл. 3.11 міститься оцінка логістичних ризиків для ТОВ «Катран» в грошовому вираженні, отримана множенням коефіцієнтів імовірності реалізації ризиків і коефіцієнтів впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.11

Оцінка логістичних ризиків ТОВ «Катран» в плановому періоді, тис. грн.

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
		Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збоїв в постачанні	28,36	141,84	212,76	283,68
	Проблеми з якістю сировини	25,22	394,2	591,3	252,28
	Підвищення цін на сировину	26,18	335,7	503,55	261,84
	Непередбачуваний торговий бар'єр	19,69	317,7	476,55	196,97
	Зрив транспортування	17,79	317,7	476,55	177,91
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	14,58	270	405	145,8
	Неполадки в ІТ-системі	15,16	280,8	421,2	151,63
	Непередбачувані обставини	14,58	270	405	145,8

Продовження таблиці 3.11

Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	22,63	353,7	530,55	226,36
	Нестача при інвентаризації	27,03	365,4	548,1	270,39
	Порушення поставок	18,14	324	486	181,44
	Зниження ринкових цін	15,34	306,9	460,35	153,45

Як видно із розрахунків, здійснених логістичним ризик-менеджером у плановому періоді найбільша величина притаманна ризику виникнення збоїв у постачанні, також великий розмір ризику виявлення нестачі при інвентаризації, підвищенні цін на сировину та виникненні проблем з її якістю. Саме ці ризики потребують найбільшої уваги при розробці заходів з їх мінімізації на підприємстві ТОВ «Катран».

Одним з найважливіших елементів управління ризиками у логістичному ланцюгу ТОВ «Катран», є методи мінімізації ризиків, які пропонуються логістичним ризик-менеджером та допомагають підприємству мінімізувати останні з метою зменшення негативних наслідків від їх реалізації, а також уникнути цих ризиків. Для управління логістичними ризиками на ТОВ «Катран» логістичний ризик-менеджер повинен розробити заходи їх мінімізації.

В табл. 3.12 наведено основні логістичні ризики та запропоновано заходи щодо їх мінімізації на підприємстві ТОВ «Катран».

Таблиця 3.12

Заходи щодо мінімізації основних логістичних ризиків, запропоновані логістичним ризик-менеджером ТОВ «Катран» у 2023 році

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Заходи мінімізації	Прогнозоване значення ліквідованих втрат, тис.грн.
Вхідні потоки	Збої в постачанні	Матеріальна відповідальність постачальника за затримки, передбачені угодою між сторонами за порушення умов контракту, штрафи	30

Продовження таблиці 3.12

	Проблеми з якістю сировини	Постійний лабораторний контроль якості сировини, штрафні санкції за недотримання домовленостей та стандартів якості	40
	Підвищення цін на сировину	Хеджування врахуванням в умовах контракту допустимих меж коливання ціни за період його дії	40
	Непередбачуваний торговий бар'єр	Дослідження ринку, створення резервів для подолання непередбачуваних бар'єрів	20
	Зрив транспортування	Документальне затвердження термінів поставок та відповідальності за їх зриви	40
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	Регулярна діагностика обладнання, вчасна заміна зношених частин, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування	30
	Неполадки в ІТ-системі	Резервне копіювання та аварійне живлення на випадок неполадок з постачанням електроенергії, наявність системного адміністратора в штаті	10
	Непередбачувані обставини	Створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин	20
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	Створення запасів ГП для покриття коливань, моніторинг ринку та планування виробництва з врахуванням прогнозного попиту	50
	Нестача при інвентаризації	Проведення контролю, регулярний облік товаро-матеріальних цінностей, встановлення камер стеження, матеріальна відповідальність персоналу за нестачі	40
	Порушення поставок	Штрафи за порушення поставок посередниками, співпраця з перевіреними компаніями	30
	Зниження ринкових цін	Прогноз коливань цін, моніторинг ситуації на ринку, хеджування	30
Разом			380

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що внаслідок запропонованого логістичним ризик-менеджером комплексу заходів відбудеться прогнозоване зниження ліквідованих втрат від настання логістичних ризиків на загальну суму 380 тис.грн. Таким чином, впровадження у організаційну структуру управління логістичною діяльністю посади ризик-менеджера сприятиме підвищенню уваги з боку менеджменту до проблем оптимізації логістичних ризиків. Розроблена система превентивних заходів щодо мінімізації основних логістичних ризиків забезпечить збільшення фінансового результату ТОВ «Катран», відповідно, на 380 тис.грн.

Водночас, до основних витрат, пов'язаних з функціонуванням системи ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «Катран» слід віднести витрати, пов'язані із роботою логістичного ризик-менеджера на підприємстві. Такими витратами будуть: нарахована заробітна плата ризик-менеджера та витрати, пов'язані з організацією роботи ризик-менеджера. За таких умов можна здійснити оцінку економічної ефективності заходів з удосконалення системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства ТОВ «Катран» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства ТОВ «Катран» у 2023 році

Показник	Значення
1. Витрати на функціонування системи логістичного ризик-менеджменту, тис.грн., в т.ч.:	210
- витрати на оплату праці логістичного ризик-менеджера;	180
- витрати на організаційне забезпечення роботи логістичного ризик-менеджера	30
2. Фінансовий результат від управління логістичними ризиками, тис.грн.	380
3. Чистий прибуток, отриманий в результаті впровадження системи управління логістичними ризиками, тис.грн.	170
4. Ефективність системи управління логістичними ризиками, %	44,73

Результати дослідження засвідчили, що запровадження запропонованих заходів дозволить утримувати стан реалізації логістичних ризиків в припустимій зоні ризику, а їх нейтралізація забезпечить економічний ефект в сумі 380 тис.грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат. Враховуючи загальні витрати на функціонування системи логістичного ризик-менеджменту в сумі 210 тис.грн., можна забезпечити чистий прибуток, отриманий в результаті впровадження системи управління логістичними ризиками в розмірі 170 тис.грн. При цьому економічна ефективність запропонованих заходів становитиме 44,73 %. Ефективне управління логістичними ризиками для підприємства ТОВ «Катран» повинно бути перспективним джерелом для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

За результатами проведенного дослідження напрямів зниження ризиків логістичної діяльності на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Одним із заходів щодо мінімізації логістичних ризиків ТОВ «Катран» можна запропонувати посилення внутрішнього контролю за процесами руху ТМЗ, готової продукції та товарів. Попередження настання ризикової події за допомогою вчасних управлінських рішень мінімізує витрати зовнішніх ресурсів за такими методами, таких як страхування, передача ризику, диверсифікація та ін. Для виявлення точок контролю внутрішніх процесів пропонується застосовувати флоучарт із точками контролю на кожному етапі.

2. Іншим альтернативним напрямом мінімізації ризиків у логістичній системі підприємства ТОВ «Катран» можна вважати впровадження логістичного аутсорсингу. В ланцюзі поставок аутсорсинг передбачає довгострокову передачу на основі договору управлінських функцій щодо управління матеріальними потоками на будь-якій стадії підприємству, яке надає логістичні послуги. Специфіка аутсорсингу дозволить ТОВ «Катран» зосередити свою увагу на головній діяльності, залишаючи допоміжні елементи в руках спеціалізованих установ.

3. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що в ТОВ «Катран» повинно будувати свої бізнес-процеси відповідно до міжнародних стандартів якості та згідно з чинним законодавством. Забезпечуючи якість товару на шляху від виробництва до споживачів, ТОВ «Катран» має керуватись такими стандартами, як IFS, HACCP, GAP, ISO. У ТОВ «Катран» провідним способом організації закупівель повинна стати закупівля товарів у міру необхідності та дрібними партіями, завдяки чому запаси товарної продукції будуть мінімальними та орієнтованими на прогнозований споживчий попит.

4. З метою удосконалення системи управління логістичними ризиками на підприємстві та забезпечення оперативного реагування на ті фактори ризику,

які встановлені вище, доцільним вважаємо впровадження посади логістичного ризик-менеджера ТОВ «Катран». Логістичний ризик-менеджер матиме встановлений функціональний зв'язок з керівниками служб і відділів системи логістичної діяльності ТОВ «Катран». Він прийматиме безпосередню участь у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності логістичної системи ТОВ «Катран».

5. Доведено, що основною проблемою розробки ефективної системи управління логістичними ризиками підприємства слід вважати необхідність впровадження дієвих методик оцінки головних чинників впливу та формування ефективної системи заходів їх нейтралізації та усунення. В цьому напрямі на основі узагальнення досвіду провідних виробничих компаній щодо оцінювання логістичного ризику запропоновано авторську методику оптимізації оцінювання та нейтралізації логістичного ризику виробничого підприємства ТОВ «Катран».

6. Результати дослідження засвідчили, що запровадження запропонованих заходів дозволить утримувати стан реалізації логістичних ризиків в припустимій зоні ризику, а їх нейтралізація забезпечить економічний ефект в сумі 380 тис.грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат. Враховуючи загальні витрати на функціонування системи логістичного ризик-менеджменту в сумі 210 тис.грн., можна забезпечити чистий прибуток, отриманий в результаті впровадження системи управління логістичними ризиками в розмірі 170 тис.грн. При цьому економічна ефективність запропонованих заходів становитиме 44,73 %. Ефективне управління логістичними ризиками для підприємства ТОВ «Катран» повинно бути перспективним джерелом для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведенного дослідження управління ризиками у логістичній діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що для виробничих підприємств наявність та підходи до управління логістичними ризиками пов'язані з їх специфікою, особливими властивостями логістичної системи і субстанцій. Однією із головних цілей дослідження ризиків у логістиці є зниження їх негативного прояву на діяльність підприємства. А це можна здійснити лише за умови побудови ефективного логістичного ризик-менеджменту на підприємстві, який повинен спиратись на науково обґрунтовану, предметно адаптовану до реалій підприємства методологію, на передові інтелектуальні, інноваційні та інформаційні технології, а також спиратись на світовий досвід управління логістичними ризиками підприємства.

2. Встановлено, що будь-яка ділова активність ризикована, тобто ніщо не може відбутися без ризику, але кожний, хто пов'язує ризик винятково з небезпекою або можливістю збитків, втрачає з поля зору найважливіший аспект – сприятливу можливість. Тому для підприємницької діяльності корисно бути ризикованою. Врахування ризиків при управління логістичними системами підприємств дозволяють забезпечити гнучкість цих систем, їх адаптацію до мінливості ринкової ситуації та використання новітніх методів та технологій логістичного управління.

3. Доведено, що виходячи з об'єктивності існування ризиків логістичної діяльності та необхідності забезпечення раціонального управління ними алгоритм управління ризиками у логістичній системі підприємства охоплює етапи ідентифікації ризиків, їх якісної та кількісної оцінки, діагностики, оцінки прийнятності ризиків та застосування заходів нейтралізації до неприйнятних логістичних ризиків.

4. Обґрунтовано, що кількісний та якісний аналіз логістичних ризиків за системного підходу доповнюють один одного, тому що існують такі сфери

логістичної діяльності, де неможливо прийняти рішення або тільки на основі якісного опису проблеми, або обійтися тільки математичними моделями. Системний підхід до аналізу ризиків логістичної діяльності промислового підприємства розширює уявлення про ризикологію за рахунок дослідження їх на мікро - і макрорівнях, а також системи зовнішніх взаємодій.

5. Встановлено, що ТОВ «Катран» - відомий виробник та постачальник меблів в м.Київ і Україні в цілому. ТОВ «Катран» вже більше 10 років підтверджує репутацію лідера на вітчизняному меблевому ринку, здійснюючи постачання і доставку меблів по м.Києву і регіонам України.

6. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2021 р. становив 67214 тис.грн., що на 7546 тис.грн., або на 12,65 % більше, ніж у 2019 р. Водночас, спостерігалось скорочення чистого прибутку підприємства на 66 тис.грн., або на 1,65 %, що у 2021 р. становило 3937 тис.грн. Негативні зрушення відбулись у показнику ефективності використання основних засобів – фондів віддачі. У 2021 р. значення цього індикатора становило 5,61 грн., що на 3,38 грн., або на 37,59 % менше, ніж у 2019 р. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2019 р. індикатор рентабельності господарської діяльності скоротився на 0,85 пункти та становив 6,86 %.

7. Визначено, що логістика у функціональній структурі ТОВ «Катран» - це окремий функціональний підрозділ, що виконує відповідний комплекс завдань з управління логістичними процесами. Управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання матеріальних ресурсів від виробника та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку).

8. За результатами проведеного дослідження зробити наступні висновки про те, що у 2021 році логістичні витрати мали тенденцію до зростання, а саме на 7,30 % по відношенню до 2019 року і становили 7944 тис.грн. Водночас, логістичні витрати становили низьку частку, як у повних витратах підприємства (12 %) так і в матеріальних витратах (20 %). В цілому, відбувається зростання ефективності логістичної діяльності ТОВ «Катран»,

адже темпи зростання логістичних витрат є меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції (0,97) та темпів росту повних витрат (0,95).

9. Значна кількість логістичних ризиків, притаманних діяльності підприємств виробничої сфери, в тому числі і ТОВ «Катран», обумовлена наявністю, так званих, інтегральних ризикоутворюючих факторів та причин, які, на відміну від «локальних», одночасно впливають на прояв двох і більше ризиків. Тому, при кількісній оцінці агрегованої величини всіх логістичних ризиків у діяльності ТОВ «Катран» запропоновано враховувати рівень взаємозалежності виявлених та ідентифікованих логістичних ризиків.

10. Завдяки використанню запропонованих методичних підходів ефект у сфері управління логістичними ризиками ТОВ «Катран» у 2021 році становив 50 тис. грн. Використання запропонованої методики оцінки та управління логістичними ризиками в діяльності ТОВ «Катран» дозволила забезпечити необхідну платформу для удосконалення процесу управління логістичними ризиками в процесі здійснення виробничої діяльності підприємства.

11. Обґрунтовано, що загальна спрямованість підходів до управління логістичним ризиком спрямована на стандартизацію та уніфікацію методів, що дозволяє визначитись з оптимальними заходами на рівні ТОВ «Катран». В даному підході не враховується наявність великої кількості специфічних факторів ризику, з якими стикається підприємство ТОВ «Катран» на мезо- та макрорівні, зважаючи на його галузеву, географічну, структурну та інші характеристики.

12. Результати дослідження засвідчили, що запровадження запропонованих заходів дозволить утримувати стан реалізації логістичних ризиків в припустимій зоні ризику, а їх нейтралізація забезпечить економічний ефект в сумі 380 тис.грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат. Ефективне управління логістичними ризиками для підприємства ТОВ «Катран» повинно бути перспективним джерелом для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг.