

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Логістика»

на тему **Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «Катран»)**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УІ-61М

Разумейко Катерина Олегівна

Науковий керівник: к.е.н., доц. Луценко І.С.

Рецензент:

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління ризиками в логістичній діяльності підприємства» містить 89 сторінок, 22 таблиць, 13 рисунків, 5 формул, 3 додатка . Перелік посилань нараховує 72 найменувань.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо обґрунтування та вдосконалення механізму управління ризиками у логістичній діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес управління ризиками у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Катран».

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи і практичні аспекти удосконалення управління ризиками у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Катран».

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.

Ключові слова: логістичні ризики, управління логістичними ризиками, виробниче підприємство, мінімізація логістичних ризиків.

ABSTRACT

Master's dissertation on "Risk Management in Logistics of the Enterprise" contains 89 pages, 22 tables, 13 figures, 5 formulas, 3 supplements. The list of references has 72 titles.

The purpose of the thesis is to study the theoretical positions and formulate practical recommendations for substantiation and improvement of the risk management mechanism in the logistic activity of the enterprise.

The object of research of this work is the process of risk management in the logistics of the enterprise of LLC «Katran».

The subject of research - the theoretical basis and practical aspects of improving risk management in the logistics of the enterprise «Katran».

Research methods. Theoretical and methodological basis of the research were the fundamental positions of economic theory, legislative and normative acts of Ukraine, monographs, scientific articles of domestic and foreign scientists. The paper uses both general scientific and special research methods. During the development and implementation of optimization of logistics risks methods of systematization, algorithmization, etc.

The information base of the research was the data of statistical and financial reporting of the enterprise, data of the Internet network, own analytical calculations. Data processing was carried out using modern information technology.

Key words: *logistics risks, logistic risk management, production enterprise, minimization of logistic risks.*

ВСТУП

8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

11

1.1. Сутність управління ризиками у логістичній діяльності підприємства

11

1.2. Класифікація та чинники формування ризиків у логістичній діяльності підприємства

18

1.3. Методика оцінки ризиків у логістичній діяльності підприємства

26

Висновки до розділу 1

35

2.1. Аналіз ризиків меблевої галузі та особливостей управління ними

36

2.2. Аналіз розвитку логістичної системи підприємства

44

2.3. Оцінка ризиків логістичної діяльності підприємства

54

Висновки до розділу 2

58

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАТРАН»

59

3.1. Шляхи зниження ризиків у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Катран»

59

3.2. Удосконалення системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства

65

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

70

Висновки до розділу 3

77

ВИСНОВКИ

79

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

81

ВСТУП

Актуальність теми. 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 різнорідних 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 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо обґрунтування та вдосконалення управління ризиками у логістичній діяльності підприємства.

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 методiku оцінки ризиків у логістичній діяльності підприємства;
- здійснити аналіз ризиків меблевої галузі та особливостей управління ними;
- здійснити аналіз розвитку логістичної системи підприємства;
- провести оцінку ризиків 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 є процес управління ризиками у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Катран».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи і практичні аспекти удосконалення управління ризиками у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Катран».

База дослідження: ТОВ «Катран».

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.

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.

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. Саме збут продукції сьогодні є головним завданням без виключення для всіх підприємств всіх галузей економіки [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: інформаційної, фінансової та функції переміщення матеріальних потоків та. Тому з цього ракурсу найбільш повним є визначення

науковців третьої групи. А іншого – здійснювати управління матеріальними потоками неможливо без інформаційних та фінансових потоків. [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.

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].

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 [47, 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).

Визначення логістичних ризиків різними науковцями

Автор	Логістичний ризик це –
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, транспортування різними видами транспорту, документування, 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 є невизначеними і проявляються у вигляді можливого відхилення параметрів потоків від заданих, що дозволяє розглядати ризик, на який можна впливати для забезпечення прийняттого рівня.
Ю.В. Короткий [30, с.160]	ризики виконання логістичних операцій транспортування, складування, переробки вантажів та управління запасами і ризики логістичного менеджменту усіх рівнів, 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 інформації на момент прийняття рішень, які притаманні процесам прогнозування, планування, контролю матеріальних, інформаційних, фінансових потоків.
Н.Г. Плетнева [54, 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.

Джерело: [2, с.85]

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, транспортування різними видами транспорту, документування 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 семи правил логістики (комплекс «7Rs»: right product - потрібний товар, right quantity - потрібна кількість, right condition - потрібна якість, right place - потрібне місце, right time - потрібний час, right cost - потрібна вартість, right customer - потрібний споживач), а тому може бути доречним наступне визначення: логістичний ризик – це неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного продукту в необхідній кількості та заданої якості в потрібному місці у встановлений час для конкретного споживача з мінімальними витратами. . Причини можуть бути фізичного або нефізичного характеру, що виникли внаслідок помилок або порушень у матеріальному, або у відповідному інформаційному потоці [45, с.23].

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 [49, 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 [49, 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) [39, 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 елемента, що призводить до його виникнення. Серед них виділяють такі ризикоутворюючі 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].

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.

За думкою Р. Ларіна «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 31000:2015 “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, 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 підходи до управління логістичними ризиками пов'язані з особливими властивостями логістичної системи (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.

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 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].

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

Таблиця 1.2

Класифікація логістичних ризиків підприємства

Ознака	Вид	Приклад
1	2	4
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 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 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, штрафи, підвищення витрат на реалізацію), ризик, пов'язаний з вибором транспортного засобу; невиконання зобов'язань по перевезенню вантажів транспортною організацією чи посередниками по відношенню до споживача
	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 виникне вин	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
	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
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

Джерело: [6, с.64]

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 [44, 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;
- 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 [54, 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).

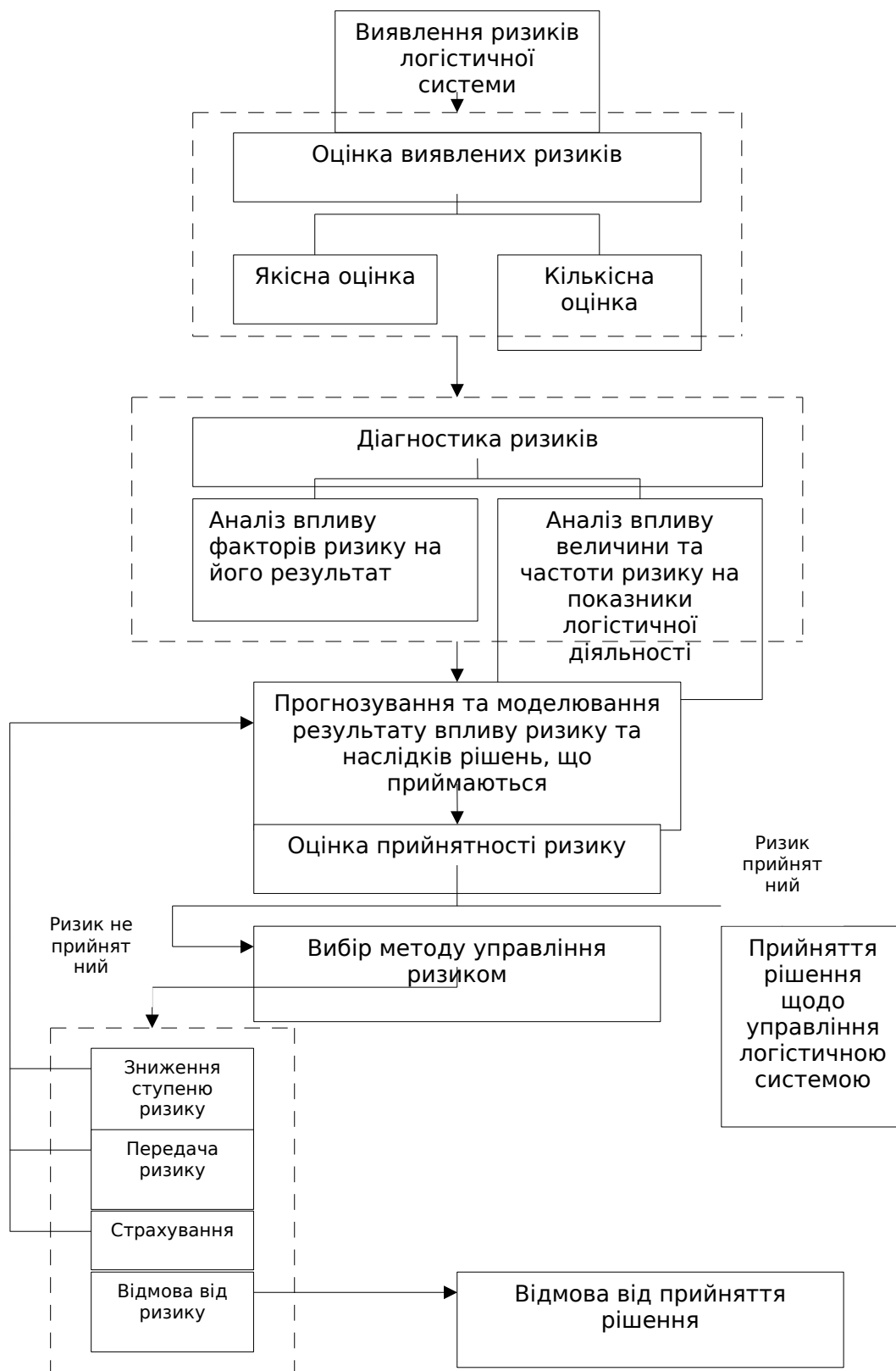


Рис. 1.1. Алгоритм управління ризиками та прийняття раціональних управлінських рішень в логістичній системі підприємства [45, с.172]

Джерело: [37,с.13]

Перший етап - виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків досліджуваної логістичної системи. В управлінні логістичними системами слід враховувати й нелогістичні за причиною виникнення ризику – це зовнішні по відношенню до логістичної системи ризику, викликані екологічними, політичними, і ризику, характерні для будь-якої іншої області управлінської діяльності та ін [45, с.172].

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 [55, 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, імовірнісного динамічного програмування та сценарного планування.

Ухвалення рішення в логістичній системі підприємства пропонується проводити відповідно до концепції прийняттого ризику. Дана концепція полягає в розумінні того, що в більшості випадків повністю позбутися від ризику неможливо, його можна лише знизити до прийняттого рівня, коли він перестав

бути небезпечним. Тому п'ятим кроком в системі управління ризиками логістичної діяльності є оцінка прийнятності ризику.

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.

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.

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.

4. Урахування ризиків, яким неможливо дати кількісну оцінку. На сьогоднішній день більшість підприємств не має належних методів оцінки ризику, часто відсутня статистична база. 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 безпекою 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. 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 загальній 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).

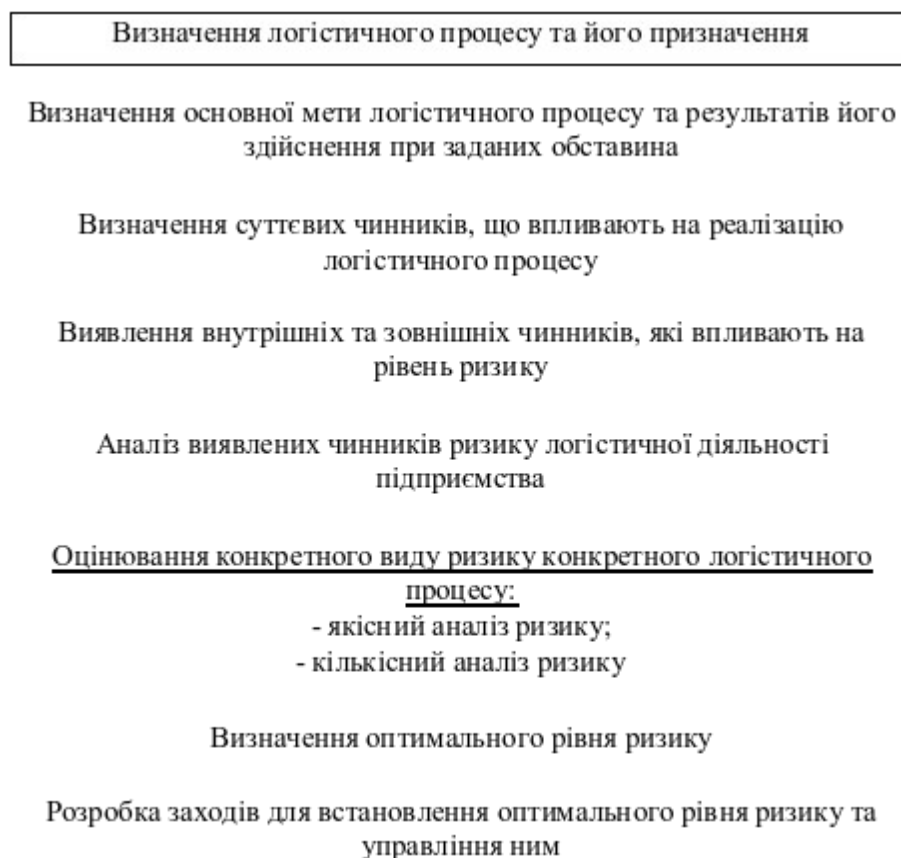


Рис. 1.2. Структурна схема аналізу ризику логістичної діяльності [48, с.56]

Джерело: [48, с.65]

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.

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, 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);

- 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; недоліками цих методів 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 [51, с.241].

Процес загального оцінювання логістичного ризику представлено на рис. 1.3.

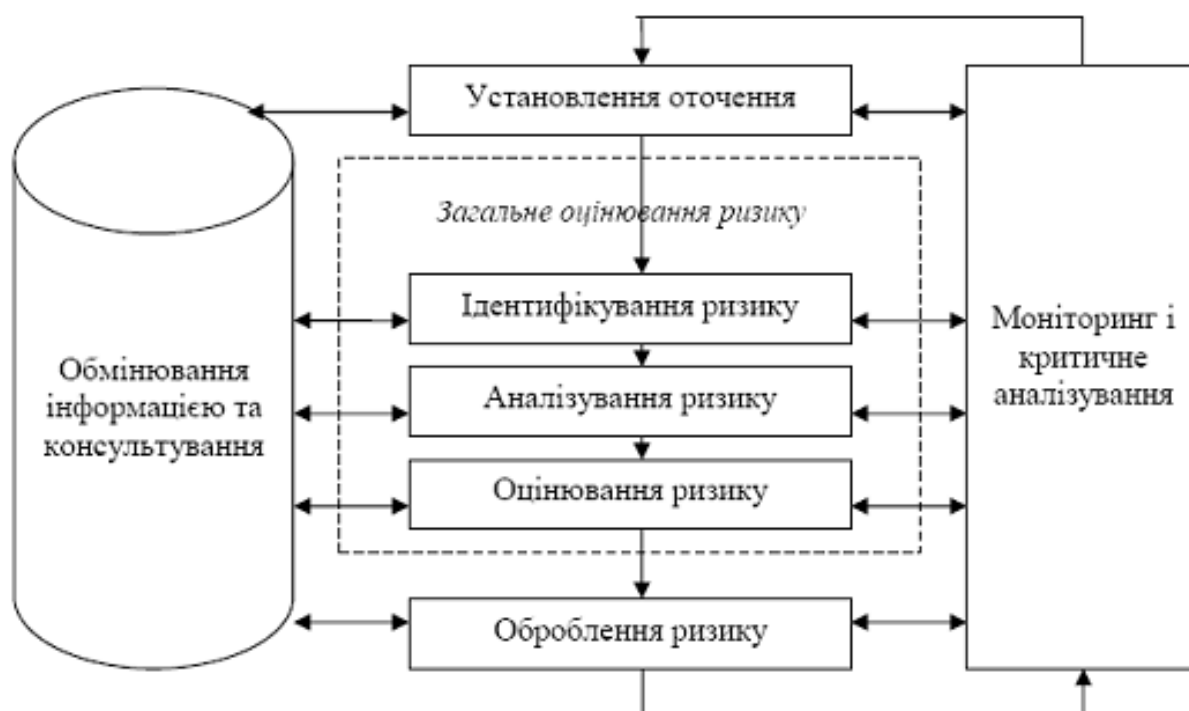


Рис. 1.3. Оцінювання ризику в процесі його управління за міжнародним стандартом ISO 9001:2015

Джерело: [51, с.45]

Отже, для вибору та подальшого застосування методів оцінки ризику в практиці застосовується міжнародний стандарт ISO 9001:2015. 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. [41].

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 [57, 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 стратегією підприємства, яка забезпечить його стійкість та ефективну діяльність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Види стратегії підприємства в залежності від результатів оцінки ризиків логістичної діяльності підприємства

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: $r_{пр}^{max} < r_{ф} < r_{від}^{max}$, $B_{від}^{max} < B_{ф} < B_{пр}^{max}$
2. Виважена	Прийняття, передача або відмова від логістичних ризиків	Граничні значення втрат: $r_{пр}^{max} \leq r_{ф} \leq r_{від}^{max}$, $B_{від}^{max} \leq B_{ф} \leq B_{пр}^{max}$
3. Ризикована	Прийняття або передача логістичних ризиків	Граничні значення втрат є достатньо високими.

Джерело: [48, с.190]

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

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

$p_{\text{від}}^{\text{max}}$ – 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 [48, 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 тощо);

- методи локалізації ризиків (аналіз і виділення тих видів ризиків, які являють собою спеціальний інтерес (ланка в ланцюзі поставок, етап проекту тощо));

- 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));

- 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.);

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

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». Традиційно рівень взаємозв'язку між логістичними ризиками можна вважати істотним, якщо ця величина більше 0,75 [54, 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[54, с.215]:

$$kk_{ij} = \frac{(KI\Phi_i + KI\Phi_j)}{(KЛ\Phi_i + KI\Phi_i) + (KЛ\Phi_j + KI\Phi_j)} \quad (2.1)$$

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[54, с.216]:

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

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[54, с.216]:

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

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[54, с.216]:

$$AR = \sqrt[2]{\sum_{i=1}^N kk_{ij} RiRj} = \sqrt[2]{\sum_{i=1}^N kk_{ij} (Pi \times Ui) \times (Pj \times Uj)} \quad (2.4)$$

де: Ri, Rj – відповідно вартості i -тих та j -тих логістичних ризиків у діяльності КДО в аналізованому періоді;

pi, pj – 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;

kk_{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 [54, с.215].

Під величиною збитку у разі прояву логістичного ризику в діяльності ТОВ «Катран» розглядається можливе збільшення очікуваних витрат, що пов'язані із забезпеченням ТОВ «Катран» необхідними ресурсами у потрібній кількості за умов відповідності всіх логістичних процесів вимогам виробничого процесу.

Під ефектом управління логістичними ризиками слід розуміти зниження агрегованої величини сукупного логістичного ризику 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.

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 підприємств: функціональне, ієрархічне і процесуальне.

Висновки до розділу 1

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

Було 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.

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.

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, оцінки ризиків та застосування заходів нейтралізації до неприйнятних логістичних ризиків.

Значна кількість логістичних ризиків, притаманних діяльності підприємств виробничої сфери 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 підприємства необхідно враховувати рівень взаємозалежності виявлених та ідентифікованих логістичних ризиків.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КАТРАН»

2.1. Аналіз ризиків меблевої галузі та особливостей управління ними

Ринковий розвиток безумовно зумовлює розвиток підприємств, що на ньому функціонують. Об'єктом дослідження сучасних проблем управління ризиками у логістичної діяльності обрано підприємство ТОВ «Катран», яке активно функціонує та розвивається на ринку меблевої продукції України. В контексті мети дослідження вважається за доцільне здійснити аналіз сучасного стану розвитку меблевої галузі України та ризиків, які їй притаманні.

Дослідження засвідчують, що незважаючи на те, що ринок меблів в Україні досить молодий, він вже пройшов кілька етапів свого становлення. До 1987 року розвивався тільки сегмент побутової меблевої продукції, меблі для організацій і підприємств замовлялася згідно з планом. В цілому, асортимент меблів налічував 30 одиниць продукції, яка випускалася вітчизняними виробниками (до 80%). Якість подібних меблів була невисокою, але ціна залишалася доступною. Придбання якісних товарів ставало проблемою для споживачів, експорт та імпорт регулювався виключно державою, що значно ускладнювало покупку зарубіжної меблів [52, с.61].

У період з 1987 по 1991 року державне регулювання стало більш м'яким, а можливість відвідування зарубіжних країн дозволила виробникам проаналізувати європейський асортимент, його якість і цінову політику.

У кризові 1992-1996 роки виробництво українських меблів впало, але на ринку стали з'являтися приватні та іноземні компанії, які формували нові тенденції і утворювали основну частку меблевого виробництва. Іншими словами, почалося поступове становлення нових операторів меблевого ринку, які функціонували як на базі старих заводів, так і створювали нові потужності.

До 2008-2009 років ситуація у вітчизняній меблевій галузі була стабільно

прогресуючою. У післякризовий період 2009-2010 років зростання продовжилося.

Меблі - продукт тривалого використання, тому її випуск характеризується рядом особливостей, а саме [42, с.62]:

- складним циклом виробництва, вплив на який чинять технології;
- тривалим періодом виведення на ринок нових моделей;
- високими вимогами до якості;
- гарантійним і післягарантійним обслуговуванням;
- високою конкуренцією;
- тривалим періодом вибору і здійснення покупки;
- моральним зносом товарів тривалого зберігання.

Одним з ключових чинників впливу на ринок меблів є доходи населення в тому чи іншому регіоні, а також кількість коштів, які покупець готовий витратити на меблі. Меблі українського виробництва відрізняється від інших товарів на ринку, оскільки вона набагато дешевші за імпортні, що пояснюється меншими витратами на виробництво і доставку. Покупці з регіонів з більш високим рівнем доходу вибирають продукцію відомих брендів, незважаючи на їх вартість.

Крім того, на попит на ринку меблів в значній мірі впливають модні тенденції і світові тренди. В умовах глобалізації українським виробникам потрібно відстежувати всі модні течії, які з'являються на ринку.

У загальному і цілому, до основних факторів, що впливає на розвиток вітчизняного меблевого ринку, необхідно віднести [52, с.63]:

- структуру витрат споживачів (більше половини всіх витрат займають продовольчі товари, що істотно обмежує розвиток непродовольчого сегмента);
- нестабільність попиту на меблі;
- пошук ринків збуту (бар'єри входу на європейські ринки);
- динаміку цін на ресурси;
- розвиток продажів в Інтернет-магазинах;
- особливості державного регулювання (квоти, регулювання експорту);
- співвідношення ціни і якості асортименту;

- наявність фінансових і кредитних ресурсів, а також відсутність інвестицій.

Останні декілька років попит на українські товари став рости, це оживило вітчизняних виробників. Гарну службу зіграло і підписання угоди про асоціацію з ЄС, яка відкрила для наших товарів ринки Європи. Згідно з даними Державної служби статистики України, обсяги виробництва вітчизняних меблів останні чотири роки збільшуються. Незважаючи на складну економічну та політичну ситуацію в країні, динаміка виробництва позитивна. Щороку ринок демонструє невелике зростання. А 2016 рік для меблевих виробників видався найбільш успішним за останні 4 роки.

Динаміка обсягів виробництва меблів в Україні представлено на рис. 2.1.

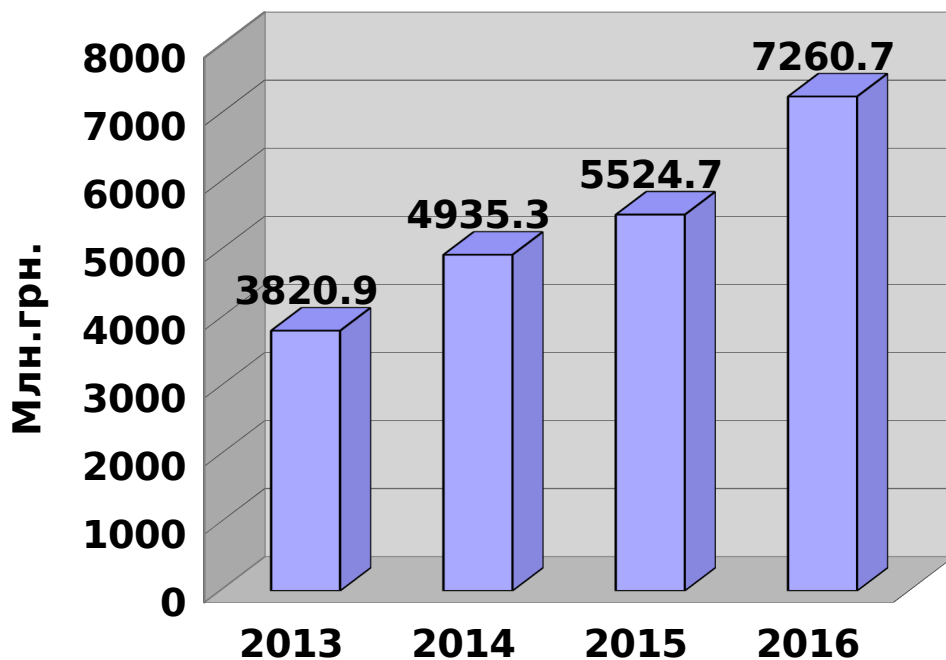


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва меблів в Україні у 2013-2016рр., млн.грн.

Джерело: [50, с.45]

Аналіз показав, що обсяги виробництва за 2013-2016 роки зросли майже на 24%, тобто на 1736 млн. грн. в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Експерти стверджують, що позитивну динаміку, як це не дивно, забезпечили саме економічні труднощі. Зростання курсу долара змусив багатьох українців, що вважають за краще купувати імпортні меблі, подивитися в бік вітчизняних

виробників. Останні в свою чергу, щоб відповідати вимогам покупців і залишатися конкурентними в кризу, зайнялися переглядом асортименту, дизайнерських рішень, умов доставки, модернізацією технологій та інше.

Сьогодні, за оцінками експертів, на ринку представлені в середньому близько 3 тисяч виробників меблів. Це і великі підприємства з іноземними інвестиціями, і невеликі місцеві цехи. Є також невелика частка виробників, що працюють в тіні. Як і в інших сферах, останнім часом все більше уваги покупців завойовують невеликі меблеві майстерні, які пропонують унікальні дизайнерські рішення, комфортні і доступні за ціною меблі.

Зросли і показники обсягів меблевого виробництва на експорт. Якщо, наприклад, 2015 рік демонстрував падіння (в порівнянні з успішним 2014 роком), то в 2016 році знову спостерігається позитивна динаміка. Згідно з даними Державної служби статистики України, обсяги виробництва українських меблів для експорту зросли майже на 3% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року (рис. 2.2).

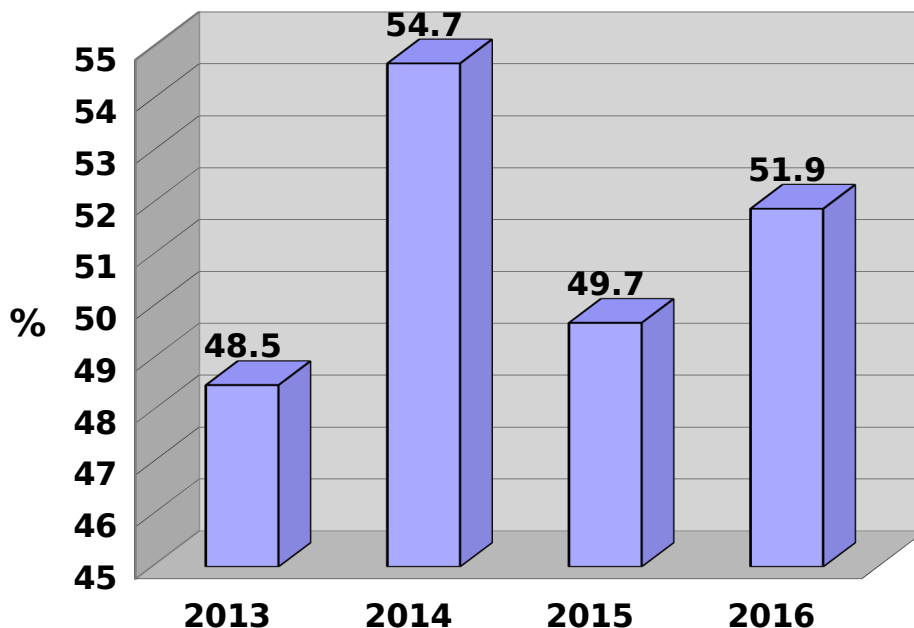


Рис. 2.2. Частка виробництва вітчизняних меблів на експорт від загального обсягу у 2013-2016рр., млн.грн.

Джерело: [50, с.46]

Незважаючи на те, що ринок Російської Федерації багато вітчизняних виробників меблів змушені були покинути, у них з'явилася непогана

альтернатива - країни ЄС. Деревообробна промисловість, зокрема продукція меблевої галузі, - один з лідерів зростання експорту в ЄС. Найбільше наші виробники експортують меблі в Польщу, на другому місці - Німеччина.

Отже, до основних ризиків сучасного вітчизняного меблевого ринку необхідно віднести, перш за все, складну економічну 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.

Більш популярною на сьогоднішній день є продукція імпортних виробників, але вітчизняний ринок меблів, разом з тим, орієнтується на продукцію українських підприємств. Так, в 2015 році їх частка за 3 роки була мінімальною за рахунок більш різкого падіння показника імпорту, ніж показника виробництва. У 2016 році тенденція була прямо протилежною: зростання імпорту відбувся при зниженні виробництва (рис. 2.3).

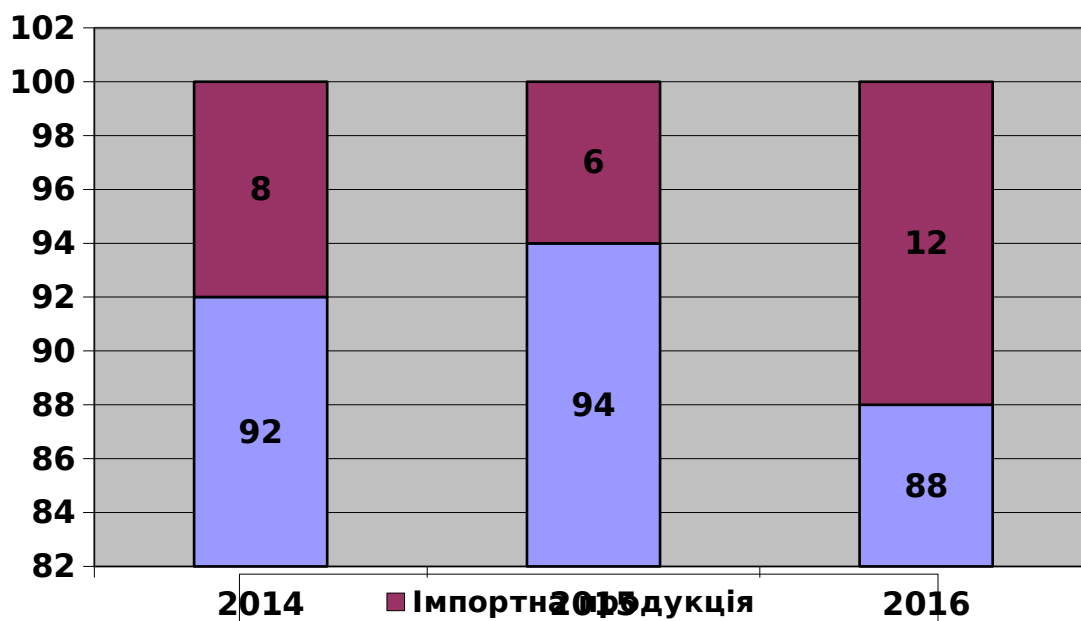


Рис. 2.3. Структура ринку меблів України за походженням продукції у 2014-2016рр., %

Джерело: [50, с.50]

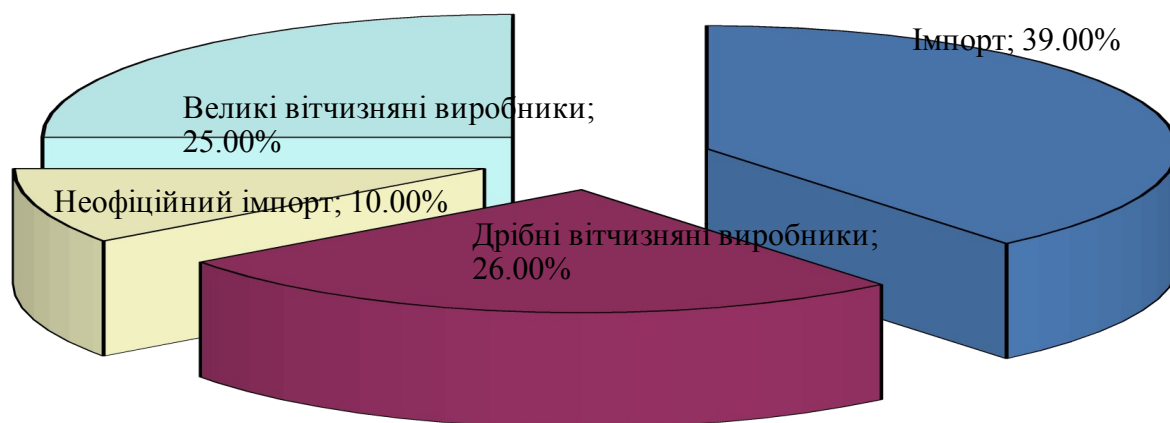


Рис. 2.4. Структура ринку меблів України

Джерело: [50, с.54]

В середньому, структура меблевого ринку за товарними сегментами досить рівномірна. Найчастіше вітчизняний бізнес будується на використанні імпоротної сировини й матеріалів, а він орієнтований переважно на внутрішнього споживача. Виняток становить плетені меблі - через особливості її розміщення в інтер'єрі і високих цін даний вид продукції не користується великим попитом в Україні.

У 2017 році можна виділити кілька помітних тенденцій розвитку українського меблевого ринку [42, с.65].

По-перше, найбільш активно розвивається сегмент домашніх меблів.

По-друге, все більше стали з'являтися мультибрендові гіпермаркети меблів, де споживач може побачити товар декількох виробників.

Найбільш активно зростаючий канал продажів - онлайн. Його сьогодні використовують мало не всі гравці ринку. Українці все частіше купують товари в інтернеті, і меблі - не виняток.

Українські виробники меблів поки ще сильно мають потребу в гарній рекламі. Однак ринок уже змушує їх йти від масових однотипних товарів в сторону унікальних пропозицій, відомих брендів.

На український меблевий 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.

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;

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. Для цього рекомендувати за державні кошти купувати меблі виключно українських виробників;

6) захистити виробника всіма можливими засобами державного регулювання, для чого необхідно:

- звільнити від оподаткування ПДВ на природний газ та електроенергію, що постачаються для виробничих потреб, основні підприємства-виробники ДСП, ДВП, фанери;

- відносити витрати на природний газ та електроенергію до валових витрат виробничої собівартості, виключивши їх із бази оподаткування ПДВ при реалізації продукції (критичний імпорт);

- відновити вексельну форму розрахунків зі сплати ПДВ при імпорті продукції виробничого призначення;

- запровадити сплату ПДВ за касовим методом, тобто при отриманні покупцем грошових коштів за придбаний товар;

- забезпечити своєчасне повернення ПДВ експортерам – виробникам продукції або зовсім його скасувати як податок;

- зменшити або скасувати ставки ввізного мита на фурнітуру для меблів та меламін, які не виробляються в Україні і ввозяться для внутрішнього виробництва;

- обмежити зростання імпорту меблів та плит шляхом введення імпортного мита на деревинностружкові і деревинноволокнисті плити, фанеру у розмірі 7%, та меблі у розмірі 10%;

- запровадити механізм розмитнення меблів при якому імпортерами повинні надаватися документи на відповідність санітарно-гігієнічним нормам, національним стандартам України на кожен партію меблів, плит та столярних виробів, що завозяться в Україну;

- пришвидшити реформування системи технічного регулювання через впровадження технічних регламентів з меблів;

- відновити фінансування науково-технічних програм з галузевої науки;

- привести у відповідність тарифи залізничного транспорту на внутрішні перевезення у відповідність із транзитними та ввести мораторій на їх підвищення;

- гарантувати захист внутрішнього ринку в процесі створення зони вільної торгівлі з країнами ЄС з метою забезпечення рівних умов доступу на ринки ЄС

української продукції та продукції країн ЄС на ринок України.

Таким чином, аналіз меблевої галузі України свідчить про зростання попиту на вітчизняну продукцію, а також можливості розвитку меблевого ринку за рахунок багатих сировинних ресурсів; покращання споживчих, у т. ч. естетичних властивостей та дизайну меблів; розвитку фундаментальних і прикладних досліджень; підтримки деревообробної галузі з боку держави.

2.2. Аналіз розвитку логістичної системи підприємства

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 меблі ТОВ «Катран» заслужили любов споживачів в усій країні [51].

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.

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 [41]:

- виробництво і реалізація меблів;
- консультації в галузі технології виробництва меблів;
- оптова, роздрібна торгівля;

- виконання посередницьких, комерційних 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.

Організаційну структуру підприємства ТОВ «Катран» представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «Катран» [41]

Джерело: складено автором на основі даних 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.

Для аналізу економічного стану підприємства використовують різні

фінансові ресурси, що складаються, в свою чергу, зі статутного, додаткового і резервного капіталів, цільового фінансування, фондів накопичення, оборотних активів тощо. Таким чином, фінансовий потенціал можна визначити як фінансові ресурси, з приводу яких виникають відносини на підприємстві з метою досягнення його ефективного та рентабельного функціонування.

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Катран» надані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності
підприємства ТОВ «Катран»

Показники	Роки			Відхилення 2017 р до 2015 р	
	2015	2016	2017	+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	26746	26529	33775	7029	26,28
Валовий прибуток, тис. грн.	7842	9068	12084	4242	54,09
Операційний прибуток, тис. грн.	481	122	171	-310	-64,45
Чистий прибуток, тис. грн.	75	90	69	-6	-8,00
Середньорічна вартість:					
необоротних активів, тис. грн.	5872,5	5983	6640	767,5	13,07
оборотних активів, тис. грн.	4836,5	6080	6636	1799,5	37,21
основних засобів, тис. грн.	5319,0	5378	5681,5	362,5	6,82
Фондовіддача, грн.	5,03	4,93	5,94	0,91	18,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,53	4,36	4,05	1,48	36,54
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,03	4,81	6,11	1,08	17,67

Джерело: складено автором на основі Додатку

Як видно з таблиці, чистий прибуток у 2017 році порівняно із 2015 роком зменшився на 8%, операційний прибуток - на 64,45%, проте валовий прибуток за аналізований період збільшився на 54,09%, що свідчить про збільшення витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат.

Фондовіддача визначає ефективність використання основних засобів, показує, яку суму чистого доходу одержує підприємство з однієї гривні коштів, вкладені у основні засоби. За нормальних умов підприємницької діяльності повинна мати тенденцію до збільшення. Фондовіддача у 2017 році порівняно з

2015 роком збільшилась на 18,09%, що свідчить про ефективне використання основних засобів.

Середньорічна вартість необоротних активів збільшилась у 2017 році порівняно з 2015 роком на 13,07%, в тому числі основних засобів - на 6,82%, а оборотні активи за цей же період збільшились на 37,21%.

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 «логістичне 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.

Зовнішня організаційна структура логістичного управління залежить від загальної структури управління підприємством.

Організаційна структура управління логістичною діяльністю як складова частина внутрішньої діяльності визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією ТОВ «Катран».

Організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета максимізація прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної роботи в формуванні логістичних потоків. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран» постійно розвивається і вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

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

Управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран»

Функція закупівлі та постачання
матеріальних ресурсів

Функція збуту та доставки товарів
кінцевому споживачу

Начальник
служби МТЗ

Комерційний
директор

Відділ
постачання

Відділ збуту

Центральний
склад

Служба
маркетингу

Рис. 2.6. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Катран»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

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:

- 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.

В процесі здійснення логістичної діяльності зміст функцій органів постачання підприємства ТОВ «Катран» включає три напрямки.

1. Планування, що припускає:

- вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також ринку окремих товарів;

- прогнозування і визначення потреби усіх видів ресурсів, планування оптимальних господарських зв'язків;

- оптимізацію виробничих запасів;

- планування потреби у постачанні товарів для забезпечення відповідного рівня запасів;

- оперативне планування постачання товарів.

2. Організація, що включає:

- збір інформації про потрібну продукцію, участь у ярмарках, виставках-продажах, аукціонах і т.д.;

- аналіз усіх джерел задоволення потреби в продукції з метою вибору найбільш оптимального;

- укладання з постачальниками господарських договорів на постачання продукції;

- одержання й організацію завезення реальних ресурсів;

- організацію складського господарства, що входить до складу органів постачання.

3. Контроль і координація роботи, до складу яких входять:

- контроль за виконанням договірних зобов'язань постачальника, виконання ними термінів постачання матеріально-технічних ресурсів;
- вхідний контроль за якістю і кількістю товарів, що надходять;
- контроль за виробничими запасами товарів;
- висування претензій постачальникам і транспортним організаціям;
- аналіз дієвості постачальницької служби, розробка заходів щодо координації постачальницькою діяльністю і підвищення її ефективності.

Отже, відділ постачання на підприємстві ТОВ «Катран» функціонує з метою своєчасного й оптимального забезпечення необхідними ресурсами відповідної марки і якості.

Для того, щоб задовольнити потреби споживачів підприємство «Катран» повинно не тільки виробляти якісну продукцію, але і доставити її у певній якості у визначене місце з мінімальними витратами і найбільшою значущістю для споживача. Тому підприємству необхідно звернути увагу на формування логістичного сервісу в компанії, що призведе до удосконалення якості логістичного обслуговування.

Рух товару від виробника до споживача здійснюють канали розподілу. Підприємство ТОВ «Катран» здійснює збут продукції на основі прямого каналу збуту: виробник → споживач.

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

1. Основний зміст функції планування збуту ТОВ «Катран» наступний:

- розробка перспективних і оперативних планів продажів товарів;
- аналіз і оцінка кон'юнктури меблевого ринку;
- формування асортиментного плану збуту по замовленнях покупців;
- вибір каналів розподілу і руху товарів до кінцевого споживача;
- планування рекламних кампаній та розробка заходів щодо стимулювання збуту продукції;

- складання кошторисів-витрат та їх оптимізація.

2. Функції організації збуту ТОВ «Катран»:

- організація складського і тарного господарства;
- організація продажів і доставка товарів споживачам;
- організація перед-і післяпродажного обслуговування споживачів;
- організація каналів руху товарів і розподільних мереж;
- організація проведення рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту продукції;
- організація підготовки торгового персоналу та управління діяльністю торгових представництв;
- організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

3. Опції збутового контролю та регулювання ТОВ «Катран»:

- оцінка результатів збутової діяльності;
- контроль за виконанням планів збуту;
- оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів;
- оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;
- стратегічний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності.

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 перерахованих функцій логістики сприятиме підвищенню ефективності здійснення господарської діяльності ТОВ «Катран».

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 на підприємстві.

Динаміка показників ефективності системи логістичного управління ТОВ «Катран» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності системи логістичного управління
ТОВ «Катран»

Показники	Роки			Відхилення 2017 р до 2015 р		Середній темп приросту
	2015	2016	2017	+/-	%	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	26746	26529	33775	7029	26,28	113,19
Повні витрати підприємства, тис.грн.	26873	27986	35408	8535	31,76	115,56
Матеріальні витрати підприємства, тис.грн.	10453	11557	15219	4766	45,59	121,65
Логістичні витрати підприємства, тис.грн.	2887	3107	3459	572	19,81	109,54
Частка логістичних витрат у сукупності повних витрат підприємства	0,11	0,11	0,1	-0,01	-9,09	95,54
Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства	0,28	0,27	0,23	-0,05	-17,86	91,03
Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації	0,11	0,12	0,1	-0,01	-9,09	97,54

Джерело: складено автором на основі звіту про фінансові результати підприємства

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки про те, що у 2017 році логістичні витрати мали тенденцію до зростання, а саме на 19,81% по відношенню до 2015 року і становили 3459,0 тис.грн. Водночас, логістичні витрати становили низьку частку, як у повних витратах підприємства (10%) так і в матеріальних витратах (23%). В цілому, відбувається зростання ефективності логістичної діяльності ТОВ «Катран», адже темпи зростання логістичних витрат є меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції та темпів росту повних витрат.

2.3. Оцінка ризиків логістичної діяльності підприємства

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 загальноприйнятних методів й прийомів управління до цих специфічних умов [49, с.45].

З використанням запропонованої методики було проведено діагностику та оцінку логістичних ризиків діяльності ТОВ «Катран». Спираючись на результати проведених досліджень визначений наступний перелік ризиків за видами логістичної діяльності ТОВ «Катран», які впливали на якість, ефективність і результативність виробничої діяльності підприємства у 2016 році (рис. 2.7).

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 відділу закупівлі та виробничого відділу (див. Додаток А).

РИЗИКИ ЗА ВИДАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАТРАН»			
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
Y1. Відсутність зворотного зв'язку з компаніями	Z1. Втрата транспортних документів або доставка за іншою адресою	M1. Недотримання оптимальних режимів температури	N1. Недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу
Y2. Неузгодженість діяльності відділів імпортерних координаторів	Z2. Відсутність ефективної системи відстеження статусу вантажу	M2. Неналежне документування	N2. Недостатня увага до проблеми підвищення кваліфікації персоналу
Y3. Тривалий термін митного оформлення вантажів	Z3. Псування товарів внаслідок порушення правил перевезення	M3. Відсутність зони карантину деревинної сировини	N3. Невідповідність документації вимогам стандартів якості
Y4. Відмова від надання окремих видів послуг при невеликій партії поставок продукції	Z4. Невиконання договірних зобов'язань за термінами доставки товарів	M4. Відсутність регламентованих процедур щодо зберігання товарів	N4. Недостатній рівень інформаційного забезпечення логістичної системи
Y5. Відсутність регламен-тованих процедур управління митним оформленням вантажів	Z5. Відсутність регламентованих процедур управління транспортуванням товарів	M5. Недотримання умов зберігання товарів	N5. Висока ціна на послуги з логістичного адміністрування

ІНТЕГРАЛЬНІ РИЗИКОУТВОРЮЮЧІ ФАКТОРИИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ
1. Відсутність достатнього матеріального, фінансового, інформаційного та організаційного забезпечення для ведення якісного логістичного управління
2. Несформована законодавча база й відсутність важелів державного регулювання логістичних процесів у виробничій сфері

ЛОКАЛЬНІ РИЗИКОУТВОРЮЮЧІ ФАКТОРИИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «КАТРАН»			
1. Відсутність власного відділу ЗЕД на підприємстві	1. Підвищена вартість перевезення товарів транспортом	1. Порушення техніки безпеки	1. Відсутність аудиту логістичних процесів
2. Тривале очікування місця для перевезення вантажів на митно-ліцензійний склад	2. Прийняття рішення підприємства про зміну умов договорів з постачальниками товарів	2. Прострочення терміну придатності окремих МТР (клей, фарба, лак)	2. Відсутність процедур для виконання логістичних функцій
3. Низька якість процесу підготовки митного оформлення вантажів	3. Неефективність роботи диспетчерської служби	3. Недосконалі складські технології	3. Зростання психологічної напруженості
4. Відсутність підтримки різноманітних митних режимів	4. Втрата якості товарів під час транспортування	4. Невідповідний спосіб розташування товарів на зберігання	4. Відсутність програмного забезпечення

Рис. 2.7. Результати ідентифікації ризиків та ризикоутворюючих факторів за видами логістичної діяльності ТОВ «Катран» у 2017 році

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 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. 2.4).

Таблиця 2.4

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

Вид логістичної діяльності	Тип ризику	Оцінка
1. Ризики, які супроводжують митні процесі при ввозі МТР та вивозі товарів	Y1	2
	Y2	2
	Y3	3
	Y4	1
	Y5	2
2. Ризики, які супроводжують процеси транспортування МТР та товарів на підприємстві	Z1	4
	Z2	3
	Z3	4
	Z4	5
	Z5	4
3. Ризики, які супроводжують процеси зберігання МТР та товарів на підприємстві	M1	1
	M2	1
	M3	1
	M4	1
	M5	1
4. Ризики, що супроводжують процеси логістичного адміністрування на підприємстві	N1	4
	N2	3
	N3	2
	N4	5
	N5	1

Джерело: складено автором на основі експертного анкетування

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 інформаційного забезпечення логістичної системи (N4) 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. 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для агрегованої оцінки величини логістичних ризиків в діяльності ТОВ «Катран» у 2017 році

Найменування ризику	Ймовірність	Збиток, тис. грн	Кількість ризикоформуючих факторів		
			Всього	Інтегральних	Локальних
1. Ризики, які супроводжують митні процеси при ввозі МТР та вивозі товарів	0,2	250	6	2	4
2. Ризики, які супроводжують процеси транспортування МТР та товарів на підприємстві	0,4	200	6		4
3. Ризики, які супроводжують процеси зберігання МТР та товарів на підприємстві	0,1	150	6		4
4. Ризики, що супроводжують процеси логістичного адміністрування на підприємстві	0,3	50	6		4
Всього	-	-	24		16

Джерело: складено автором на основі Табл.2.4

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

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

Можна зробити висновок, що 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.

Висновки до розділу 2

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

Було визначено, що до основних ризиків сучасного вітчизняного меблевого ринку необхідно віднести, перш за все, складну економічну ситуацію в країні, зростання цін на сировинні та енергоресурси, а також зниження купівельної спроможності.

Встановлено, що ТОВ «Катран» - відомий виробник та постачальник меблів в Україні. ТОВ «Катран» вже більше 10 років підтверджує репутацію лідера на вітчизняному меблевому ринку, здійснюючи доставку меблів по Україні.

За результатами проведеного дослідження зроблено висновки про те, що у 2017 році логістичні витрати мали тенденцію до зростання, а саме на 19,81% по відношенню до 2015 року. В цілому, відбувається зростання ефективності логістичної діяльності ТОВ «Катран», адже темпи зростання логістичних витрат є меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції та темпів росту повних витрат.

Проведено діагностику та оцінку логістичних ризиків діяльності ТОВ «Катран». Проведені дослідження дозволили визначити та ідентифікувати 24 ризикоутворюючих фактори у діяльності ТОВ «Катран», що обумовлюють вищезазначені логістичні ризики. При цьому кожен з цих логістичних ризиків залежить від конкретного набору ризикоутворюючих факторів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАТРАН»

3.1. Шляхи зниження ризиків у логістичній діяльності підприємства ТОВ «Катран»

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 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).

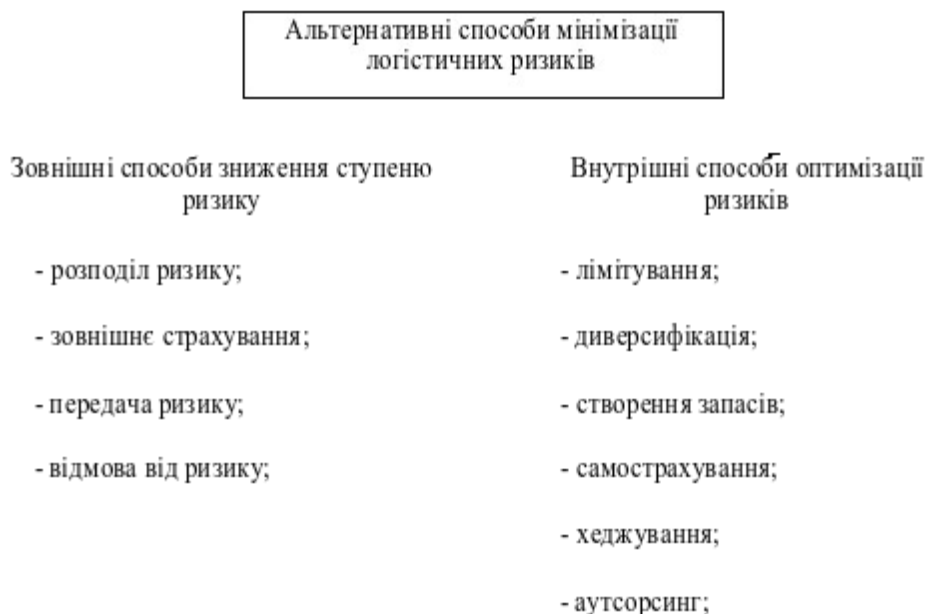


Рис. 3.1. Альтернативні методи (способи) управління та мінімізації логістичних ризиків підприємства

Джерело: [55, с.25]

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:

1. 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 [55, 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;

2. 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;

3. 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.

Підприємство ТОВ «Катран» здійснює свою логістичну діяльність за двома напрямками: реалізація готової продукції та сервісне обслуговування цієї продукції, тому оптимальною є схема прямого контакту зі споживачем. Така схема дозволяє більш повно врахувати індивідуальні потреби клієнта.

За період з 2013 року по 2016 рік кількість клієнтів ТОВ «Катран» зростає з 9360 тисяч до 23000 тисяч чоловік. Об'єктом діяльності ТОВ «Катран» є виключно сама людина, яка як клієнт споживає продукцію.

Співпраця з вітчизняними виробниками дає можливість вигідного кредитування з боку постачальників. Поставка сировини в рамках гарантійного обслуговування вітчизняними постачальниками здійснюється без порушення термінів поставки.

Іноземні компанії поставляють ТОВ «Катран» товари імпортних виробників. Асортимент товару 70 найменувань і ціни не високі, але якість гірша, ніж у вітчизняного виробника.

Внаслідок цього виникають труднощі в період післяпродажного обслуговування: товар частіше виходить з ладу, не вистачає запасних частин, порушуються терміни поставки комплектуючих деталей, затримки на митниці продукції через тривалий термін митного оформлення вантажів. Тому виникає ризик не доставити товар вчасно кінцевому споживачу. Виникає потреба впровадження автоматизованої системи 1С, яка зможе запропонувати альтернативних вітчизняних постачальників, які вчасно зможуть доставити

аналогічну продукцію високої якості. Таким чином підприємство зможе забезпечити відповідний рівень логістичного обслуговування[60].

Для функціонування ІС системи логістичного обслуговування підприємство намагається забезпечити необхідний рівень якості поставок постачальників, що зокрема, передбачає:

- оцінку та вибір постачальників;
- перевірка документації постачання щодо опису продукції і відображення технічних вимог;
- приймальний контроль продукції, що закуповується.

Тобто, зробивши попереднє замовлення, клієнт може в будь-який момент до поставки готової продукції внести будь-які корективи в умови поставки, а саме, змінити форму або способи передачі замовлення і т.д.

Надійність постачання визначається здатністю організацією-постачальника дотримуватися обумовлених договором строків виконання замовлення. Тривалість виконання замовлення становить до 1,5 днів по регіону, де розташована організація.

Тому одним із заходів щодо мінімізації логістичних ризиків ТОВ «Катран» можна запропонувати формування автоматизованої системи ІС логістичного сервісу на підприємстві. Система дозволить покращити якість обслуговування клієнтів.

Впровадження системи логістичного обслуговування дозволить:

- 1) підвищити ступінь задоволеності і лояльності клієнтів;
- 2) забезпечити «прозорість» діяльності підрозділів логістичного обслуговування;
- 3) отримувати комплексну статистичну інформацію про процеси логістичного обслуговування клієнтів, яка необхідна для оперативного управління підрозділом логістичного обслуговування та прийняттям стратегічних рішень;
- 4) підвищити ефективність роботи співробітників.

Логістичний підхід в обслуговуванні споживачів направлений в першу чергу на підтримання та розвиток клієнтської бази. З точки ж зору клієнта, якість логістичного обслуговування включає наступні фактори:

- надійність – можливість надати послугу в точно встановлений термін;
- впевненість – компетентність персоналу, увага;
- емпатія – індивідуальний підхід до клієнта;
- рішення проблем;
- структурний сервіс – фізичне представлення сервісу (інтер'єр, зовнішній вигляд персоналу і т.д.)

Для автоматизації логістичного сервісу на ТОВ «Катран» пропонується програмний продукт автоматизована система 1С. Використання в компанії системи 1С «Управління обслуговуванням клієнтів» забезпечує гарантовано швидке й ефективне реагування на звернення клієнтів. Система дозволяє збирати звернення клієнтів з усіх каналів для діагностики помилок, визначення термінів і ескалації звернень для вирішення проблем. Організація більш якісного обслуговування клієнтів за допомогою системи 1С допоможе зміцнити взаємини з замовниками і здійснювати повторні продажі.

Переваги автоматизованої системи 1С:

- зручна аналітика продажів, закупівель в поєднанні з інформацією про клієнтів;
- маркетингова інформація;
- конкуренти;
- інтеграція з будь-якою обліковою системою;
- інтеграція з Word, Excel, Outlook.

Система включає:

- підсистема обробки запитів на сервісне обслуговування, тобто вибір оплати товару, а також спосіб доставки вантажу;
- підсистема взаємодії з клієнтом;
- підсистема формування звітності.

Отже, в результаті впровадження системи досягається:

- підвищення лояльності клієнтів і ефективності контактів з ними;
- зростання ймовірності укладення угод;
- збільшення продуктивності відділу продажів;
- поліпшення логістичного сервісу.

Проведення ABC-аналізу при аналізі клієнтів дозволить зробити чітку структурування клієнтської бази і розробити більш індивідуалізований підхід до кожної категорії клієнтів. Крім цього, ABC-аналіз дозволить провести сегментацію і зміну асортименту і постачальників, з урахуванням особливостей постачальників, зміну умов співпраці і поставок, тим самим вирішивши проблеми великої кількості неліквідів і невідповідності запропонованого асортименту запитам клієнтів.

Проведемо ABC-аналіз для виділення найбільш суттєвих напрямів діяльності організації в області логістичного сервісу в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

ABC-аналіз логістичного сервісу ТОВ «Катран»

№	Назва послуги	Надавання послуг, разів на рік	Частка в загальному об., %	Клас
1	Інформування клієнтів	7489	9,24	А
2	Підтримання в робочому стані мебелі тривалого користування	7590	9,36	А
3	Постачання за замовленням	7745	9,55	А
4	Постачання за замовленням	7745	9,55	А
5	Кредитування покупців	8356	10,31	В
6	Навчання споживача експлуатації інструменту	8600	10,61	В
7	Підготовка до експлуатації	9876	12,18	С
8	Запуск в експлуатацію	10670	13,16	С

9	Демонстрація продукції	12985	16,01	С
Всього		81080	100	-

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

Таким чином, проведений АВС-аналіз дозволяє зробити наступний висновок:

Такі послуги як: інформування клієнтів, підтримання в робочому стані інструменту тривалого користування, а також постачання на замовлення є найбільш трудомісткими для ТОВ «Катран» і вимагають значних витрат у порівнянні з іншими послугами, що надаються організацією.

Такі послуги як: навчання споживача експлуатації інструменту і кредитування покупців, які відносяться до групи В, є другорядними і вимагають меншої уваги, ніж послуги, які відносяться до групи А. На надання перерахованих послуг категорії В організація витрачає менше ресурсів.

Такі послуги як: підготовка обладнання до експлуатації, запуск в експлуатацію і демонстрація продукції споживача для організації становлять значну частину, тобто надання даних послуг здійснюється частіше, ніж послуги категорій А та В.

Проведений АВС-аналіз, дозволив розподілити надані обраної організацією логістичні послуги з групи А, В, С за ступенем важливості. Основними недоліками є досить низький рівень логістичного обслуговування і ймовірність непостачання замовленої продукції.

Таким чином, основним недоліком організації логістичного сервісу на підприємстві є відсутність автоматизованої системи ІС управління виробництвом, наявність якої дозволило б підвищити ефективність функціонування логістичного забезпечення сервісного обслуговування, принесло б підприємству більший прибуток і дозволило б задовольнити своєчасно і в повному обсязі потреби клієнтів.

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.

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 основному в такій підсистемі управління логістичною діяльністю як обслуговування споживачів.

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.

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?	<p>В ТОВ «Катран» інформаційний потік про логістичні ризики - потік повідомлень в усній, документальній (паперовій та електронній) та других формах.</p> <p>Елементи інформаційного керування ризиками ТОВ «Катран»: бази даних, інформаційні технології, засоби обробки та видачі інформації, засоби комунікації.</p> <p>В компанії існує внутрішня інформаційна система обробки даних - GMS (Goods Management System), в якій відображаються взаємодія товарного потоку та внутрішнього інформаційного потоку.</p> <p>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.</p>
Показники	

Які повинні бути ключові показники рівня обслуговування споживачів?	<p>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:</p> <p>Зона I - отримання документів, що підтверджують якість товарів - договір постачання товарів ТОВ «Катран» обумовлює наявність передбачених українським законодавством документів, що гарантують належну якість товару.</p> <p>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.</p> <p>Зона III - Рекламация - якщо придбані товари мають неналежну якість або були придбані помилково, клієнт може звернутися до логістичного центру, де він придбав ці товари.</p>
---	--

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

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».

Важливим фактором в боротьбі за конкурентну перевагу між підприємствами будь-якого роду діяльності є рівень логістичного сервісу.

Для підвищення загального рівня системи логістичного сервісу на ТОВ «Катран» можна порекомендувати дотримуватися політики впровадження «7 R в логістиці». І в цьому випадку робота логіста може мати вирішальний вплив на результат конкурентної боротьби. Якщо логістичного підрозділу вдалося поставити галочку навпроти всіх пунктів класичного списку «7 R в логістиці»,

значить, компанія наближається до ідеального рівня сервісу - вона стає здатна задовольнити всі потреби клієнта [20].

Програма «7 R в логістиці» складається з наступних пунктів:

- 1) The right place (правильне місце).
- 2) The right quantity (належну кількість).
- 3) The right quality (правильне якість).
- 4) The right time (потрібний час).
- 5) The right customer (правильний клієнт).
- 6) The right price (відповідна ціна).
- 7) The right product (потрібний товар).

Для ефективного функціонування системи логістичного сервісу в організації ТОВ «Катран» необхідно встановити баланс між необхідним обсягом сервісних робіт, тобто попитом, і числом фахівців, здатних якісно виконувати необхідні роботи, то є пропозиція.

В даний час організація набирає необхідний для роботи персонал випадковим чином, що відразу ж наштовхує на думку про те, що не кожен працівник компетентний у своїй галузі. Через знання працівником своєї області діяльності, тобто смутного уявлення про суть виконуваних робіт, і неправильної системи відбору персоналу виникають ситуації марної трати часу і грошей, що в кінцевому рахунку призводить до зниження надійності зокрема і системи логістичного сервісу. Для вирішення даної проблеми організація повинна перейти до конкурсного відбору фахівців, що само по собі передбачає певний надлишок пропозиції якісних сервісних послуг над їх попитом.

Надійність сервісу є якісною характеристикою логістики [29]. Надійність сервісу в вирішальною мірою буде залежати від того, чи є у організації чіткі вимірювачі доступності товарів і функціональності реалізації замовлень. Для того щоб система логістичної індустрії перебувала в постійній готовності до задоволення запитів клієнтів, керівник ТОВ «Катран» просто зобов'язаний дотримуватися політики безперервних удосконалень.

Таким чином, якість логістичного сервісу досягається зовсім непросто: це плід ретельного планування, підкріпленого професійною підготовкою кадрів, всеохоплюючою системою оцінки підсумків і постійними змінами на краще. Для підвищення рівня обслуговування організація зобов'язана встановлювати для себе цілі на виборчій базі.

Ще одним рішенням групи проблем є розвиток менеджменту, корпоративної культури і підвищення дисципліни персоналу, що включає комплекс наступних заходів: підвищення усвідомлення керівниками необхідності і ролі регламентів; підвищення виконавської дисципліни персоналу за рахунок зміни критеріїв відбору співробітників, створення відповідної системи мотивації та проведення інших різних заходів; навчання керівників базовим управлінським навичками, що включає навички використання регламентів в управлінні; формування корпоративної культури, що підтримує структуру і формалізацію роботи персоналу.

Технологією, що дозволяє контролювати виконання стандартів, автоматизувати процес продажів і прискорити процес обробки замовлення може стати CRM-система, інтегрована з поточної облікової системою підприємства - «1С: Комплексна автоматизація». Використання даного програмного продукту дозволить менеджеру-маркетологу швидше здійснювати прийом замовлення, істотно спростить роботу з клієнтською базою, завдяки великому спектру аналітичних інструментів і широкому функціоналу. З огляду на те, що деяка частина клієнтів «губиться» і не заноситься в базу даних, в подальшому менеджери не можуть враховувати їх потреби.

CRM-система може істотно знизити відсоток втрати клієнтів, але при цьому потрібно більш ретельне ведення клієнтської бази менеджерами [61]. Крім того, економія часу при прийомі замовлення дозволить менеджерам-маркетологам здійснювати пошук нових клієнтів шляхом здійснення «холодних» дзвінків, а використання CRM-системи істотно полегшить цю задачу. CRM-система, інтегрована з СМС і e-mail розсилками, а також інтернет-магазином компанії дозволить підвищити відсоток інформованості про стан замовлення і

своєчасно здійснювати його прийом, формування корпоративної культури, що підтримує структурування і формалізацію роботи персоналу.

Організація вже зараз прагне перейти на принцип «замовлень» в роботі інтернет-магазину, щоб замовлення йшов безпосередньо від постачальника до споживача, тим самим скорочуючи витрати на зберігання даного товару[4].

Таким чином, впровадження даного комплексу заходів дозволить підприємству: створити єдину систему обліку і контролю клієнтів; скоротити часові інтервали прийому замовлення, комплектації, формування вантажної одиниці, доставки, процедури повернення та обробки рекламаций; автоматизувати процеси обліку і контролю фінансових та інформаційних потоків; скоротити час і підвищити якість обслуговування споживачів фірми; скоротити об'єм циркулюючої в системі документації та істотно зменшити кількість помилок в обліково-звітній документації.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Визначимо набір послуг передпродажного характеру (роботи і операції по формуванню попиту на логістичне обслуговування):

- формування асортиментної матриці до продажу;
- введення нового асортименту на підставі переваг покупців і розширенні асортименту виробників;
- визначення продуктового набору, представленого на вітринах у виставкових залах;
- організація рекламних кампаній;
- розробка і здійснення маркетингових стратегій.

На підставі зазначених функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг передпродажного характеру - це завдання відділу по товарній політиці і відділу маркетингу. Визначимо набір логістичних послуг, що надаються в процесі реалізації товарів (забезпечують ефективне просування і доставку товару до місця призначення відповідно до замовлення покупця):

- формування замовлення покупця в обліковій системі;
- зберігання;
- підбір і комплектація замовлення покупця;
- упаковка та маркування замовлення покупця;
- формування вантажної одиниці;
- підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом.

На підставі зазначених функції можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг, що надаються в процесі реалізації товарів - це завдання відділу постачання і складу. Нарешті, визначимо набір логістичних інформаційних послуг післяпродажного характеру:

- гарантійне обслуговування;
- розгляд претензій покупців;
- заміна бракованого товару зі складу з наявності, або йод замовлення у постачальника. На підставі зазначених функції можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг післяпродажного характеру - це завдання відділу продажів і складу.

Оцінимо рівень логістичного сервісу підприємства ТОВ «Катран» на поточний момент, фактичні дані в порівнянні з плановими представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Перелік найбільш значущих для покупців послуг з оцінкою на поточний
МОМЕНТ

Послуга	Фактична оцінка по наданню послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі ІС підприємства	74%	95%
2. Підбір та комплектація замовлення покупця	70%	96%
3. Упаковка и маркування замовлення клієнта	66%	100%
4. Підготовка документів для забезпечення замовлення клієнта транспортним засобом	72%	100%
5. Організація доставки точно в термін	63%	95%

6. Транспортування	63%	95%
7. Інформування про замовлення та зміна його параметрів або статусу	56%	95%
8. Розгляд скарг споживачів	73%	98%
9. Заміна товару точно в термін	75%	96%
10. Повернення продукції з дефектами	75%	100%

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

При оцінці якості послуг оцінювався часовий параметр виконання послуги, потім було проведено порівняння з плановими показниками їх виконання, встановленими керівництвом компанії. При цьому оцінюється відсоток відповідності виконання по відношенню до планового показника. Відзначимо також, що компанія залишає для себе деякі показники недосконалими, враховуючи, що якість надання деяких послуг не залежить од неї безпосередньо. Важливим критерієм, що дозволяє оцінити систему обслуговування, як з позиції постачальника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного сервісу. Розрахунок даного показника виконують за формулою 3.1.

$$Y = \frac{\sum m}{\sum M} \times 100\% \quad (3.1)$$

де Y - рівень логістичного сервісу;

M - кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m - кількісна оцінка фактичного обсягу логістичного сервісу.

$$Y = \frac{0,74+0,7+0,66+0,72+0,63+0,63+0,56+0,73+0,75+0,75}{0,95+0,96+1+1+0,95+0,95+0,98+0,96+1} \times 100\% =$$

71%

На даний момент рівень логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «Катран» складає 71%, що є середнім показником, розрахунки наведені у формулі. В результаті створення інтегративної моделі логістичного сервісу, проведення комплексу заходів підвищення його якості, виділення ключових показників оцінки його якості, планований рівень якості логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «Катран» збільшиться на 12% і досягне 83%. Розрахунки наведені у формулі. У таблиці 3.4 наведена планова зміна параметрів

логістичного сервісу після впровадження інтегративної моделі структури логістичного сервісу і проведення заходів щодо підвищення його якості.

Таблиця 3.4

Перелік найбільш значущих для покупців послуг після впровадження моделі

Послуга	Фактична оцінка по наданню послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупці в обліковій системі ІС підприємства	84%	95%
2. Підбір та комплектація замовлення покупця	80%	96%
3. Упаковка и маркування замовлення клієнта	76%	100%
4. Підготовка документів для забезпечення замовлення клієнта транспортним засобом	85%	100%
5. Організація доставки точно в термін	78%	95%
6. Транспортування	77%	95%
7. Інформування про замовлення та зміна його параметрів або статусу	72%	95%
8. Розгляд скарг споживачів	83%	98%
9. Заміна товару точно в термін	85%	96%
10. Повернення продукції з дефектами	85%	100%

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

Зробимо розрахунок рівня логістичного сервісу після впровадження інтегративної моделі. При здійсненні розрахунків ми зберегли планові показники параметрів якості логістичного сервісу, до яких прагне компанія. Зробимо розрахунок рівня логістичного сервісу після впровадження інтегративної моделі. При здійсненні розрахунків ми зберегли планові показники параметрів якості логістичного сервісу, до яких прагне компанія.

$$Y = \frac{0,84 + 0,8 + 0,76 + 0,85 + 0,78 + 0,77 + 0,72 + 0,83 + 0,85 + 0,85}{0,95 + 0,96 + 1 + 1 + 0,95 + 0,95 + 0,98 + 0,96 + 1} \times 100\% = 83\%$$

Таким чином, з огляду на зміну значень параметрів логістичного сервісу, можна підвищити рівень логістичної складової обслуговування споживачів, оптимізувати робочий час співробітників, скоротити тривалість логістичного

циклу поставки та повернення товару. Скорочення часу проведення операцій в обслуговуванні сприяє скороченню робочого часу менеджерів-маркетологів з 12 годин 35 хвилин до стандартних 8 робочих годин, що дозволить вкласти всі необхідні операції в рамки одного робочого дня. При цьому менеджер зможе приділяти більшу увагу обслуговуванню та організувати більш індивідуалізований підхід.

CRM система дозволить мінімізувати витрати, уникнути помилок при плануванні, втрат коштів і часу на виправлення прорахунків:

- зниження трудомісткості роботи за рахунок автоматизації до 90% дій аналітика з прогнозування та планування;
- підвищення ймовірності наявності необхідних товарів;
- зниження транспортних і складських витрат;
- формування прозорої системи прийняття рішень по кількості і асортименту товару, що купується, виняток прийняття необґрунтованих рішень щодо закупівлі;
- оптимальний розподіл складських запасів;
- звільнення грошових ресурсів, вкладених в товар, що не користується попитом.

Таким чином, запропоновані альтернативні напрями оптимізації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «Катран» мають бути спрямовані на забезпечення зниження ризиків логістичних процесів та підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Далі проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження автоматизованої системи 1С управління логістичними ризиками ТОВ «Катран».

Вартість впровадження автоматизованої системи 1С представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість впровадження автоматизованої системи 1С
на підприємстві ТОВ «Катран»

Найменування	Опис	Вартість , грн.
Автоматизована система 1С	Аналітична платформа, річна підписка на технічний супровід	58000
Введення в експлуатацію	Адаптація моделей на даних замовника, консультації аналітика при роботі з рішенням	36000
Рішення з прогнозування та планування	Готове рішення для автоматизації процесів асортиментного планування, прогнозування, формування рекомендацій по поточному замовленню товару	73500
Навчання	Тренінг по роботі з рішенням для співробітників	7000
Разом		174500

Джерело: складено автором на основі наданих даних розробників програми

Отже загальна вартість впровадження автоматизованої системи 1С на підприємстві ТОВ «Катран» становитиме 174500 грн.

За даними незалежних інформаційних агентств, при правильному, ретельно спланованому впровадженні автоматизованої системи 1С, компанії можуть домогтися дійсно значимих результатів, як то: економія оборотних коштів - 2%; зменшення циклу реалізації - 25%; зниження комерційних витрат - 5%; збільшення оборотності коштів в розрахунках - 25%; збільшення оборотності товарних запасів - 30%.

Терміни впровадження системи в середньому займають 3-4 місяці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Терміни впровадження автоматизованої системи 1С
на підприємстві ТОВ «Катран»**

Етап	Термін	Результат
Підготовка даних	3 тижні	- сховище даних - підготовлені дані для прогнозу - звіти з виявленими помилками - система аналітичної звітності

Прогнозування	2 місяці	- адаптовані з урахуванням особливостей організації прогностичні моделі - показники якості прогнозів - потоварний прогноз попиту
Планування	3 тижні	- рекомендації по поставці - рейтинг постачальників - оптимальні страхові запаси - потоварний план закупівель з розбивкою по постачальникам

Джерело: складено автором на основі наданих даних розробників програми

Розробники програми стверджують, що в результаті її використання обсяги логістичних ризиків, пов'язані з логістичним обслуговуванням скорочуються в середньому на 20%.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження автоматизованої системи 1С на підприємстві ТОВ «Катран» у 2018 році представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка економічного ефекту від впровадження системи 1С на підприємстві
ТОВ «Катран» у 2018 році

Показники	Значення
До впровадження заходів	
1. Витрати, пов'язані з логістичним управлінням ризиками підприємства, тис.грн.	1036
2. Витрати, пов'язані з логістичним обслуговуванням підприємства, тис.грн.	215
Після впровадження заходів	
1. Витрати, пов'язані з логістичним управлінням ризиками підприємства, тис.грн.	828,8
2. Витрати, пов'язані з логістичним обслуговуванням підприємства,	172

тис.грн.	
3. Витрати, пов'язані з впровадженням автоматизованої системи ІС, тис.грн.	165,5
4. Економічний ефект від впровадження заходів, тис.грн.	84,7
5. Ефективність впровадження заходів, %	8,5

Джерело: складено автором на основі наданих даних розробників програми

Результати аналізу засвідчили, що від впровадження автоматизованої системи ТОВ «Катран» на підприємстві ТОВ «Катран» буде отримано економічний ефект в сумі 84,7 тис.грн., що забезпечить ефективність даного заходу на рівні 8,5 %.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів зниження ризиків логістичної діяльності на підприємстві можна зробити наступні висновки.

Попередження настання ризикової події за допомогою вчасних управлінських рішень мінімізує витрати зовнішніх ресурсів за такими методами, як страхування, передача ризику, диверсифікація та ін.

Альтернативним напрямом мінімізації ризиків у логістичній системі підприємства ТОВ «Катран» можна вважати впровадження логістичного обслуговування. Розробка імітаційної моделі структури логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «Катран» дозволить підвищити рівень логістичного сервісу на 12 % - з 71% , що є середнім показником до 83%, що є близьким до високого рівня якості логістичного сервісу.

Впровадження розробленої моделі та рекомендованих заходів допоможе покращити такі показники як:

- час прийому заявки;
- коректування параметрів заявки;
- час комплектації замовлення;
- інформування про статус замовлення;

- заміна товару;
- точність часу доставки;
- повернення товару;
- час підготовки документів.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи ІС дозволить підвищити клієнтоорієнтовність працівників компанії, оптимізувати бізнес процеси компанії та вийти у відносинах зі споживачами на новий якісний рівень.

Результати аналізу засвідчили, що від впровадження автоматизованої системи ТОВ«Катран» на підприємстві ТОВ «Катран» буде отримано економічний ефект в сумі 84,7 тис.грн., що забезпечить ефективність даного заходу на рівні 8,5 %.

Доведено, що основною проблемою розробки ефективної системи управління логістичними ризиками підприємства слід вважати необхідність впровадження ефективної системи заходів їх нейтралізації та усунення. В цьому напрямі запропоновано авторську методику оптимізації оцінювання та нейтралізації логістичного ризику виробничого підприємства ТОВ «Катран».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління ризиками у логістичній діяльності підприємства можна зробити висновок, що для виробничих підприємств наявність та підходи до управління логістичними ризиками пов'язані з їх специфікою. Однією із головних цілей дослідження ризиків у логістиці є зниження їх негативного прояву на діяльність підприємства.

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 управлінні логістичними системами підприємств дозволяє забезпечити гнучкість цих систем, їх адаптацію до мінливості ринкової

ситуації та використання новітніх методів та технологій логістичного управління.

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.

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.

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).

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.

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.

Альтернативним напрямом мінімізації ризиків у логістичній системі підприємства ТОВ «Катран» можна вважати впровадження системи логістичного обслуговування. Розробка імітаційної моделі структури логістичного сервісу на підприємстві ТОВ «Катран» дозволить підвищити рівень логістичного сервісу на 12 % - з 71% , що є середнім показником до 83%, що є близьким до високого рівня якості логістичного сервісу.

Впровадження розробленої моделі та рекомендованих заходів допоможе покращити такі показники: час прийому заявки, коректування параметрів заявки, час комплектації замовлення, інформування про статус замовлення, заміна товару, точність часу доставки, повернення товару, час підготовки документів.

Таким чином, впровадження даної системи ІС дозволить підвищити клієнтоорієнтовність працівників компанії, оптимізувати бізнес процеси компанії та вийти у відносинах зі споживачами на новий якісний рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. - № 6. – С. 60-66.
2. Аникіна Б. А. Логистика: учебник / Под ред. Б. А. Аникіна: 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
3. Аникіна Б. А. Логистика: учебник/ Под ред. Б. А. Аникіна. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 352 с.
4. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 410 с.
5. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
6. Башнянин Г.І. Мікроекономічні ринкові системи: метрологічні проблеми аналізу ефективності функціонування / Г.І. Башнянин. – Львів, 2012. – 183с.

7. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навч. посібник. / І.М. Бойчик. - К.: Атіка, 2011. – 480с.
8. Вітлінський В. В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства / В. В. Вітлінський, В. І. Скіцько // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 246–253.
9. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2012. – 480 с.
10. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 66-71.
11. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие / В.И. Гончаров – Мн.: Мисанта, 2012. – 624 с.
12. Гришко В. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства / В. В. Глушко, М. В. Гунченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 17. – С. 54–58.
13. Економіка логістики / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька та ін. ; за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. – 640 с.
14. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега та ін. ; за наук. ред. Є. Крикавського, С. Кубіва. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 596 с.
15. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – 528 с.
16. Загорна Т.О. Управління ризиками в логістичній системі підприємства / Т.О. Загорна, А.В. Ткачова // Економіка Крима. – 2012. – № 27. – С. 89–93.
17. Захаров К.В. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций / К.В. Захаров [и др.] ; 2-е изд., доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2014. – 260 с.
18. Ильина А. В. Влияние логистики на себестоимость выпускаемой

продукции [Электронный ресурс] / А. В. Ильина. – Режим доступа: http://barmashova.ru/nauchni_statii/Influence_on_logistics_production_costs/.

19. Ільченко Н. Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі / Н. Б. Ільченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 15. – С. 58–62.

20. Капінус Л. В. Доцільність впровадження клієнтоцентризму на підприємстві / Л. В. Капінус // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 4 (83). – С. 46–50.

21. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні / В. Кислий, Т. Жарик // Економіка України. – 2015. – № 12. – С. 28–37.

22. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства / К.В. Кобзева // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.

23. Ковальська Л. Л. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Л. Ковальська. – Луцьк : Волиньполіграф, 2012. – 326 с.

24. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко – К.: Лібра, 2011. – 280 с.

25. Колобов А. А. Основы промышленной логистики / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко. – М.: МГТУ им. Баумана, 2013. – 160 с.

26. Комплексные оценки в системе управления предприятием / Белый А.П., Лысенко Ю.Г., Мадых А.А. и др.; Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток», Лтд», 2013. – 120 с.

27. Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах / Н. О. Кондратенко, О. О. Лобашов // Комунальне господарство міст. – 2012. – № 102. – С. 343–350.

28. Кондратюк Д. М. Суть концепцій логістики та перспективи їх застосування у торговельній діяльності [Електронний ресурс] / Д. М. Кондратюк.

– Режим доступу : <http://www>.

nbuv.gov.ua/old_jrn/Chem_Biol/Vzhnau/2015_1/179.pdf

29. Конищева Н. И. Управления логистической деятельностью промышленного предприятия / Н. И. Конищева // Экономика промышленности. – 2015. – № 1 (27). – С. 114-123.

30. Короткий Ю. В. Оцінка логістичних ризиків машинобудівного підприємства / Ю. В. Короткий // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2014. – № 11 (2). – С. 159–167.

31. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. редакцией проф. В. И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 976 с.

32. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.

33. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. - Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 352 с.

34. Кривов'язюк І. В. Актуальні проблеми сучасних логістичних систем та шляхи їх подолання / І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик // Збірник доповідей 11-ї міжн. наук.-практ. конф. “Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища” (м. Київ, 25-26 вер. 2013 р.). – Київ: НАУ, 2013. – С. 288–293.

35. Кривов'язюк І. В. Модель вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства / І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик // Економіст. – 2013. – № 11. – С. 57–61.

36. Кривов'язюк І. В. Невизначеність і ризик як фактори зниження рівня надійності логістичних систем / І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик // Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”. – 2011. – №8 (26). – С. 166–181.

37. Кривов'язюк І. В. Управління надійністю логістичної системи підприємства : монографія / І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик. – Л. : Манускрипт, 2012. – 190 с.

38. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Є. В. Крикавський. – 2-ге

вид., допов. і переробл. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; «Інтелект-Захід», 2013. – 456 с.

39. Крикавський Є. В. Логістичні системи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 264 с.

40. Кулаговская Т. А. Управление логистическими рисками промышленных предприятий // Экономика, управление и инвестиции. – 2014. – № 1(3). – С. 34-42.

41. Кулик Ю. М. Формування моделі управління ризиковими ситуаціями для забезпечення надійності логістичної системи підприємства / Ю. М. Кулик // Економіка та держава. – 2012. – №5. – С. 74–79.

42. Курочкин Д. В. Логистика: курс лекций / Д. В. Курочкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 272 с.

43. Курс лекций «Управление цепями поставок» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://edu.dvgups.ru/METDOC/FAK_MEGDUNAR_PROGR/DELOV_ADMIN/LOGISTIKA/M_1/1_5.htm.

44. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2015. – № 1. – С. 71-77.

45. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : [монография] / Р.Р. Ларина, В.Л. Пилушенко, В.Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2012. – 239 с.

46. Левченко В. О. Управління логістичною системою підприємства / О. В. Левченко, О. О. Удалих // Наука й економіка. – 2014. – № 1(33). – С. 151–156.

47. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2011. – 580 с.

48. Логистика: учеб. пособие / И. В. Марусева, В. В. Котов, И. Я. Савченко; Под ред. И. В. Марусевой – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.

49. Логистика: теорія та практика / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко та ін. – Київ : Центр учб. літ., 2014. – 360 с.

50. Логістичний менеджмент виробництва : монографія / О.В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Г. В. Загорій та ін. ; за заг. ред. О. В. Посилкіної. – Харків : Нац. фармацевт. ун-т, 2012. – 772 с.

51. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві / О. Лотиш // Економічний аналіз. – 2015. – № 2. – С. 240–243.

52. Лямець В.І. Системний аналіз. Вступний курс / В.І. Лямець, А.Д. Тевяшев. – 2-е вид., пере-роб. та допов. – Х.: ХНУРЕ, 2013. – 448 с.

53. Макарова И. В.. Влияние логистики на конкурентоспособность предприятия [Електронний ресурс] / И. В. Макарова, Е. А. Семенова. – Режим доступу: <http://economyar.narod.ru/makarova.pdf>.

54. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2010. – 304 с.

55. Мамчин М.М. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств / М.М. Мамчин, О.А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 720. – С. 45–51.

56. Манів З.О. Економіка підприємства. / З.О. Манів, І.М. Луцький – К.: Знання, 2014.- 580с.

57. Маргіта Н. О. Концептуальні засади управління ризиком в логістичній системі підприємства / Н. О. Маргіта, Н. Т. Гринів // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2014. – № 789. – С. 84–91.

58. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса: Пер. с англ. А.О. Корсунский. – М.: ООО «Вершина», 2011. – 272 с.

59. Мельникова Н. В. Моделі управління прямими і зворотними матеріальними потоками в логістичній системі промислового підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.01 / Мельникова Надія Володимирівна. – Харків, 2014. – 26 с.

60. Миротин Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миртин, И. Э. Ташбаев., О. Г. Порошина – М.: «Экзамен», 2013. – 160 с.

61. Міністерство економічного розвитку України. Національний стандарт

України ДСТУ IES/ ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ ISO31010:2009, ITD). – Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. – 80 с.

62. Моисеева Н. К. Анализ логистических издержек и себестоимости товара. Часть 1 [Електронний ресурс] / Н. К. Моисеева. – Режим доступу: <http://lobanov-logist.ru/library/353/58591/>

63. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» - Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73. – Електронний ресурс - <http://www.rada.gov.ua>

64. Нусинов В.Я. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений в промышленности: Учеб. пособие. / В.Я. Нусинов, А.М. Турило, А.Г. Темченко. – Кривой Рог: Минерал, 2013. – 172 с.

65. Окландер М. А. Логістика: Підручник / М. А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 346 с.

66. Окландер М.А. Контуры экономической логистики : [монография] / М.А. Окландер. – К. : Научная мысль, 2012. – 175 с.

67. Окландер М.А. Логистическая система предприятия : [монография] / М.А. Окландер. – Одесса : Астропринт, 2014. – 312 с.

68. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник. / В.І. Осипов. – О.: Маяк, 2012. – 724 с.

69. Останкова Л. А. Моделювання та управління економічними ризиками / Л. А. Останкова, Н. Ю. Шевченко. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 256 с.

70. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

71. Офіційний сайт компанії «Катран» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://katran-service.com.ua>

72. Пакула Н. М. Огляд ринку сучасних меблів України / Н. М. Пакула, Р. В. Сагайдак-Нікітюк // Логістика: проблеми и решения. – 2017. – № 6 (43). – С. 60–

Ризики, які супроводжують митні процеси при ввозі МТР та вивозі товарів	Відсутність зворотнього зв'язку з компаніями	Y1					
	Неузгодженість діяльності відділів компаній	Y2					
	Тривалий термін митного оформлення вантажів, призначених для підприємства	Y3					
	Відсутність регламентованих процедур управління митним оформленням вантажів у підприємства	Y4					
Ризики, які супроводжують процеси транспортування МТР та товарів на підприємстві	Втрата транспортних документів або доставка за іншою адресою	Y5					
	Відсутність ефективної системи відстеження статусу вантажу	Z1					
	Псування товарів внаслідок порушення правил перевезення	Z2					
	Відсутність регламентованих процедур управління транспортуванням товарів	Z3					
Ризики, які супроводжують процеси зберігання МТР та товарів на підприємстві	Недотримання оптимальних режимів температури та вологості	Z4					
	Неналежне документування	Z5					
	Відсутність зони карантину деревинної сировини	M1					
	Недотримання умов зберігання товарів	M2					
Ризики, що супроводжують	Недостатній рівень кваліфікації персоналу	M3					

ть процеси логістичного адміністрування на підприємстві	Недостатня увага до проблеми підвищення кваліфікації персоналу	M4					
	Невідповідність документації вимогам міжнародним стандартам якості	M5					
	Висока ціна на послуги з логістичного адміністрування	N1					

Вкажіть ризики ,які Ви вважаєте можуть вплинути на діяльність підприємства, окрім перерахованих _____

Дата: