МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА (УНУС)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024_ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ АТ «ЕЛЬВОРТІ» КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ІІ курсу, 21м-л групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійнапрограма «Логістика»)
ФЕДОРЧУК Олександр Олександрович
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2024

ЗМІСТ

	стр
Вступ	**8**
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХРИЗИКІВ МАШИНОБУДІВНИХПІДПРИЄМСТВ	**10**
1.1. Станнауковоїдумкищодосутностітакласифікаціїлогістичнихризиків	**10**
1.2.Методичніпідходиуправліннялогістичнимиризиками	**20**
1.3. Методи цифрового управління логістичними ризиками	**31**
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВМАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВІД ДИНАМІКИМАРКЕТИНГОВОГОСЕРЕДОВИЩА	**37**
2.1. Впливгалузевоїспецифікиналогістичніризики машинобудівнихпідприємств	**37**
2.2. Аналіз господарської діяльності АТ «Ельворті» Кіровоградської області	**49**
2.3. Дослідження логістичних ризиків АТ «Ельворті»	**59**
РОЗДІЛ3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	**64**
3.1. Систематизація та формування управлінських рішень щодо протидії негативним впливам ризиків логістичної системи машинобудівних підприємств	**64**
3.2. Використання реінжинірингу як напряму вдосконалення системи ризик-менеджменту логістичної системи машинобудівних підприємств	**73**
3.3 Стратегія реалізації ризик-менеджменту логістичної системи АТ «Ельворті»	**80**
Висновки та пропозиції	**92**
Список використаних джерел	**95**

ВСТУП

Логістичнадіяльністьмашинобудівних підприємств апріорі пов'язана з ризиком та невизначеністю.Томупланування логістичної діяльності,обґрунтуванняновідповідних тактичних дій має передувати оцінювання ризиків за якісними та кількіснимишкалами.Такалогікаєзапорукоюбезпековоїдіяльностітазростанняконкурентоспроможностімашинобудівнихпідприємств.Продукціямашинобудівнихпідприємствхарактеризуєтьсявисокоюпитомоювагоюлогістичних витратусобівартості.Томудлятакихпідприємствнауковообґрунтоване оцінювання логістичних ризиків має більшу значущість, ніж уінших галузяхпромисловості.

Вагомий внесок у дослідження теорії та методології підприємницькихризиків зробили О.І. Амоша, А.І. Бутенко, В.В. Вітлінський, В.М. Гончаров,С.М. Ілляшенко, М.О. Кизим, Л.В. Фролова, С.В. Філиппова, О.Г. Янковий. Вїх роботах узагальнено різні науково-методичні підходи щодо ідентифікації,класифікації та оцінці підприємницьких ризиків. Дослідженню теоретичних засад і методичних підходів до оцінювання логістичних ризиків присвяченопраці українських вчених О.Є. Кузьміна, Є. В.Крикавського, М.А. Окландера,П.Г. Перерви, С.Ф. Смерічевського, О.К. Шафалюка, Н.І. Чухрай,Л.Я.Якимишиної.Науково-методичніаспектилогістичнихризиківдосліджували науковці інших країн: Ф. Басс, Г. Фухс, Дж. Вогінз,Ф. Найт,якірозвинулиметодиуправліннящідприємницькимиризикамиусферілогістичної діяльності.

Водночас, в сучасних економічних реаліях необхідність удосконаленняметодівоцінюваннялогістичнихризиківмашинобудівнихпідприємствобумовленаїхпотребоюумінімізаціївиробничихзапасів,вимогамидопостачання «точно вчасно», жорсткою конкуренцію на зовнішніх ринках таслабкопередбаченимпопитомнавнутрішньомуринку.Виникаєхарактернаситуація волатильності попиту на промисловому ринку, яка є стимулом

длянауковогопошукуадекватнихекономічнимреаліямновихметодівоцінюванняризиків.Отже,всучаснихумовахпоявиновихекономічнихвикликів дослідження логістичнихризиківмашинобудівнихпідприємствєактуальним,щовизначиловибір темы, мету, завдання, логіку, напрями дослідження, структуру магістерськоїроботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в здійсненні оцінки логістичнихризиківмашинобудівнихпідприємств.

Досягнення метироботи обумовилонеобхідність вирішеннятакихзавдань:

– дослідитикатегоріальнийапаратризикологіївлогістицітанадатихарактеристикулогістичногоризикуякекономічногопоняття;

– визначитиособливостіпрогнозуваннязбутупродукціїнапромисловому ринкувумовахволатильностіпопитунапродукціюмашинобудівних підприємств та обґрунтувати теоретичні підходи до виборуметодупрогнозування;

*Об'єктомдослідження*єпроцесоцінюваннялогістичнихризиківмашинобудівних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні основищодо оцінювання логістичнихризиківмашинобудівнихпідприємстввумовахнестабільного попитунапродукціюмашинобудівнихпідприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження в магістерській роботі є сукупністьзагальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основоюувиступилифундаментальніположеннятеоріїлогістики,ризикології,економіки та управління підприємствами, аналізу господарської діяльності,статистики,прикладноїматематики.

*Інформаційнубазу*дослідженнясклалистатистичніданіДержавноїслужбистатистикиУкраїни,аналітичнівиданнянауково-дослідних установ, праціпровіднихнауковців,звітністьмашинобудівнихпідприємств,результативласнихдосліджень.

РОЗДІЛ1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХРИЗИКІВМАШИНОБУДІВНИХПІДПРИЄМСТВ

1.1. Станнауковоїдумкищодосутностітакласифікаціїлогістичнихризиків

Сучаснаекономіко-політичнаситуаціявкраїніробитьвкрайактуальноюпроблемувизначення,аналізутауправлінняризикамина підприємстві.Якбудь-якаіншадіяльність,логістичнадіяльністьхарактеризуєтьсяпевнимиризиками.Том увимагаєбільшдетальногодослідженнявизначеннялогістичногоризику,яккатегорії,якапов'язуєлогістичніфункції промисловогопідприємствазтлумаченнямиризику.

Длявизначеннятакласифікаціїлогістичнихризиківнеобхіднооглянути сучасні визначення логістики як наукової дисципліни та як видудіяльності, виокремити її функції та відмінності. В сучасних наукових танауково-практичних публікаціях наводиться досить широке коло визначеньлогістики(табл.1.1).

Думкирозділилисянатригрупи:

1. логістика – це управління матеріальним потоком (Р. Баллу, А.М.Гаджинський, М.П. Гордон, Л.Б. Миротін, Ю.М. Неруш, М.А. Окландер, О.І.Семененко,Дж.Хескет);

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

3. логістика–цеуправлінняматеріальним,інформаційним,фінансовимпотоками (Є.В.Крикавський,В.Е.Ніколайчук).

Відомо,щоуправліннябізнесомєпоєднаннямтрьохфункцій:фінансової, виробничої, включаючи матеріальний поток, та інформаційної.Отже,вцьомуконтексті,підхіднауковцівтретьоїгрупиєнайбільшобгрунтованим.Зіншогобоку,здійснюватиуправлінняматеріальнимпотоком без

інформаційного та фінансового потоків неможливо. Останні єпохідними від матеріального потоку. Теж стосується і фінансового потоку.Томузаосновувізьмемовизначенняпершоїгрупи–«логістика–цеуправлінняматеріальним потоком».

Таблиця1.1

Типовівизначеннялогістики

Визначення	Автор
Логістика–цеконцепція,інтегрованафункція(існуєтількиуформі логістичної системи), наукова дисципліна про управлінняпотокамивмікроекономічнихсистемах.Логістичнасистемапід приємства– організаційно-управлінськиймеханізм координації дій фахівців різних служб, що управляють матеріальним потоком.Логістика— це управлінняматеріальнимпотоком	Окландер М.А. [66,С.8,20,66]
Логістика– цепланування,організаціяіконтрольусіхвидівдіяльностіпопереміщеннюі складуванню,якізабезпечуютьпроходження матеріального потоку від пункту закупки сировинидопунктукінцевогоспоживанняівідповідногоінформаційного потоку	BallouR.H. [139]
Логістика-цезавданняуправліннядвомаосновнимипотоками: матеріальнимйінформаційним	ХаррісонА. [112,С.6]
Логістика– ценаукапропланування,контрольіуправліннятранспортуванням,складуванням таіншимиматеріальнимийнематеріальнимиопераціями,якіздійснюютьсяупроцесідоведення сировини й матеріалів до виробничого підприємства,внутрішньозаводськоїпереробкисировини,матеріалівінапівфабрикатів;доведенняготовоїпродукціїдоспоживачавідповіднодоінтересівівимогостаннього,атакожпередачу, зберігання й обробкувідповідноїінформації	Родников А.Н. [91]

(*джерело:узагальненонапідставі [51,62,63,64,66,91,112,138,139]*)

Вподальшомубудемоґрунтуватисянавизначенні«Логістика–цеуправлінняматеріальнимпотокомдляздійсненнявиробничих функцій».

М.А. Окландер виділяє три логістичні функції: «Матеріальний потік єінтеграцією трьох логістичних функцій (функціональних сфер): постачання,підтримки виробництва, фізичного розподілу» [66, С.68]. Матеріальний потікподіляється на дві частини: зовнішню – постачання та фізичний розподіл івнутрішню – підтримка виробництва. Постачання, підтримка виробництва,фізичний розподіл пов’язаніз рухом сировини, матеріалів, незавершеноговиробництва,готовоїпродукціївлогістичномуланцюгу«постачаль

ник-підприємство-споживач»(рис.1.1).

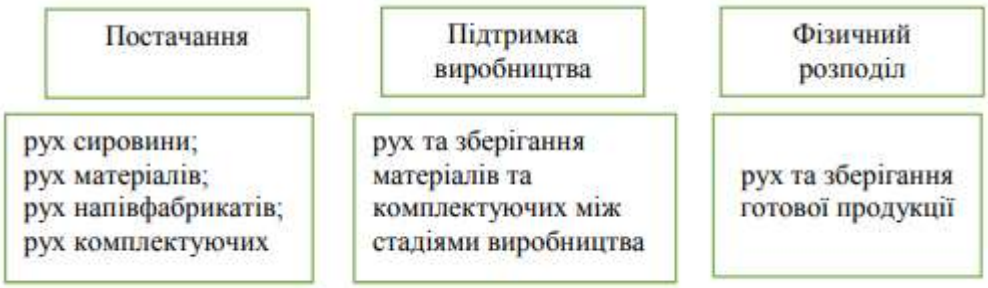


Рис. 1.1. Функціональні сфери логістики: постачання, підтримкавиробництва,фізичний розподіл[66]

Для організації логістичної діяльності на підприємстві створюється логістична система, як організаційно-управлінський механізм координації дій фахівців різних служб, що управляють матеріальним потоком [66, с. 68-69]. На думку М.А. Окландера, цей організаційно-управлінський механізм пов'язаний з досягненням потрібного рівня інтеграції логістичних функцій за рахунок організаційних перетворень в структурі управління та впровадження спеціально розроблених управлінських процедур (операційних систем), основою яких є планування постачання, підтримки виробництва і фізичного розподілу як єдиного матеріального потоку.

Поняття «ризик» властиве всім сферам людського життя та діяльності. Пов'язане це поняття зазвичай з небезпекою. Так, в тлумачному словнику«ризик – це усвідомлена можливість небезпеки».

Поняття «ризик» трактується багатозначно. З ним пов'язані поняття«випадковість», «конфлікт», «протидія», які характеризують передбачувані та непередбачувані обставини зовнішнього середовища. Випадковість – це непередбачені обставини, які виникають в зовнішньому середовищі. Конфлікт – це розбіжність інтересів сторін. Протидія – це навмисний опір учасникам процесу або явищам.

В.В. Вітлінський, Великоіваненко Г.І. визначили ризик, як «ситуацію, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі» [13].

С.М. Ілляшенко вважав ризик як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних [32].

Л.І. Донець визначила ризик як діяльність, яка пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети [21].

Отже, з вищенаведених визначень можна зробити такий висновок:

– ризик – категорія, яка пов'язана з прийняттям рішень та характеризує усвідомлену небезпеку;

– невизначеність – категорія, яка характеризує ймовірні стани зовнішнього середовища та самого об'єкта.

Вважаємо, що ризик пов'язаний зі свідомою людською діяльністю та її наслідками, а невизначеність пов'язана з середовищем, де ця діяльність здійснюється.

Поняття «підприємницький ризик» розвивалось разом з поглядами економістів на економічну теорію.

ПредставникикласичноїшколиР.Кантільон(серединаXVIIIст.),Мілль Дж. (1848 р.) ототожнювали ризик зі збитками, тобто з математичнимочікуваннямвтрат черезобране рішення.

ФундаторинеокласичноїшколиА.Маршалл,А.Пігупов'язувалипідприємницький ризик з недоотриманням прибутку [5, с. 205–209, 240–243].Вони не виключали можливості позитивного впливу ризику на результатидіяльності.

В роботах Й. Шумпетера (1912 р.), Дж. Кейнса (1936 р.), М. Фрідменатеоріяризикубуладоопрацьованаідеямимотиваціїсуб'єктівгосподарювання, які керуються двома стимулами: збільшенням очікуваногодоходута зниженням рівняризику[35].

Сучасні реалії спонукають вводити в обіг нові підходи ризикознавства,якіпов'язанізтенденціямиглобалізації,інформатизації,фінансової небезпеки,кібернебезпеки.

А.Г.Загородній,Г.Л.Вознюкнадалитакевизначенняпідприємницькомуризи

ку:«Ризик–усвідомленняможливостінебезпекивиникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей узв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливимиобставинами»[25].

О.Є.Кузьмін,О.ГМельникквважають,щоризик–цеймовірністьвиникненнявтрат,недоотриманняприбутків,небажаногорозвиткусередовищафункціонування,відхиленнявід установленихцілей[55].

Інші,визначаютьпідприємницькийризикяккомплексхарактеристик.

І.Ю. Івченко визначає «ризик» через призму його можливих сутніснихарактеристик[31]:

- можливістьвідхиленнявідпередбачуваноїмети,зарадиякоїздійснюєтьсявибрана альтернатива;

- імовірністьдосягненнябажаногорезультату;

- відсутністьвпевненостівдосягненніпоставленоїмети;

- можливістьматеріальних,моральнихтаіншихвтрат,пов'язанихзвибраноювумовах невизначеності,альтернативою.

А.О. Старостіна, А.А. Кравченко трактують ризик як комбінацію трьохелементів[99]:

- події,пов'язаноїздіяльністюпідприємства;

- імовірностіцієїподії;

- наслідків, що унеможливлюють досягнення запланованих цілей іозначаютьсяна доходахпідприємства.

Треті визначають підприємницький ризик як небезпеку на всіх етапахвиробничогопроцесутаувсіх сферахбізнесу.

Ю.В. Тюленєва наголошує, що ризик – це категорія відтворювання врінковійекономіці,вінпов'язанийзкожниметапом,елементом,ланкоюгосподарської діяльності,починаючивідстворенняумоввиробництва(закупівлісировини,матеріалів,устаткування,наймуробочоїсили)ізакінчуючивиробництвомтоварівіпослугіїхреалізацією.Підприємецьповинен дуже добре орієнтуватися в

навколишньому середовищі, знати ціни,стежити за новими розробками, аналізувати попит і пропозицію на різнихринках, не допускати виробничих збоїв і т.д. Недотримання цих і багатьохінших правилможепривести до невиправданого збитку [101].

Узагальнюючи, можна зробити висновок з розглянутих підходів:

- ризик не можна ототожнювати з невизначеністю, оскільки ризик є суб'єктивною категорією, яка пов'язана з прийняттям рішень та характеризує усвідомлену небезпеку, а невизначеність – об'єктивна категорія, яка характеризує ймовірні стани зовнішнього середовища та самого об'єкта;
- ризик не завжди можна визначити кількісно, тому застосовувати у його визначенні кількісне поняття теорії математичної статистики«ймовірність» не завжди доречно; ризик більше корелює з поняттям можливість;
- ризик не завжди пов'язаний зі збитками; ризикуючи підприємець отримує також і вигоди; тому підприємницький ризик – це можливість досягти бажаного результату або отримати втрати;
- підприємницькі ризики не можна розглядати окремо від ризиків в інших сферах діяльності.

Логістичні процеси, як і інші господарські процеси, підлягають дії випадкових чинників, через що називаються стохастичними процесами. Отже, ефект управління цими процесами є не лише результатом свідомого формування тими, хто приймає рішення, але також – більшою або меншою мірою – випадкової події, вияв й силу впливу якої неможливо передбачити. Тобто, домінуючою ситуацією під час прийняття логістичних рішень єнепевність. Унаслідок цього з'являються помилки, які супроводжують усі прогнози, необхідні для планування логістичної діяльності.

У кожній функціональній сфері бізнесу є «набір» специфічних ризиків. Тому в логістичній системі, окрім традиційного набору, виникають особливі логістичні ризики (табл. 1.2).

М.М. Мамчин необгрунтовано звужує спектр ризикових ситуацій. Так,

увага акцентується на ризику порушення часових зобов'язань у логістичному ланцюгу (затримка в роботі, порушення термінів постачання), але це не відповідає сьоми правилам логістики (комплекс «7R»): Rightproduct– вантаж; Rightquantity– кількість; Righttime– час; Rightplace– місце; Rightcost– витрати; Rightcondition– якість; Rightcustomer– споживач.

Таблиця1.2

Типовівизначеннялогістичнихризиків

Визначення	Автор
Небезпекавиникненнязатримквироботіланцюгапостачання, порушення термінів постачання, порушення вроботіоднієїабодекількохланокланцюга.Донайпоширенішихналежатьризики,пов'язанізвиконаннямвідповіднихлогістичнихфункційпідчас виробництва,зберігання,маркуванняйпакування,консолідаціїіподрібнення,транспортуваннярізнимивидамитранспорту,документування,розрахунків, розподіленнятощо.	М.М.Мамчин [59]
Ситуаціявлогістичнійсистеміпідприємства,якапов'язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоківрізнихресурсіввнаслідокзбуреннявпливівчинниківзовнішньоготавнутрішньогосередовища,наслідкияких,зпоглядусуб'єктауправління,єневизначенимиіпроявляютьсяувиглядіможливоговідхиленняпараметрівпотоківвідзаданих,щодозволяєрозглядати ризик як керований параметр,на який можна впливатидлязабезпеченняприйнятногорівня.	М.В. Ровенских [90]
Ризики виконання логістичних операцій транспортування,складування, переробки вантажів та управління запасами іризикилогістичногоменеджментуусіхрівнів,зокрема,ризикиуправлінського характеру,яківиникаютьпідчас виконаннялогістичнихфункційтаопераций.	ПлетневаН.Г. [86]
Економічнакатегорія,якавідображаєособливостіприйняттяменеджментомпідприємстваоб'єктивноіснуючихневизначеностітаконфліктності,відсутностіповної(вичерпної)інформаціїнамоментприйняттярішень, якіпритаманніпроцесампрогнозування,планування,управління,координаціїтаконтролю матеріальних,сервісних,інформаційних,фінансовихпотоківтапотокуінтелектуально-трудовихресурсів.	ВітлінськийВ.В .СкіцькоВ.І. [14]
Неочікувана, небажана подія або причина цієї події, щозумовлюєвідсутністьпотрібноготоваручисировинивнеобхідний момент часу, потрібної якості, в потрібномумісці,зазапланованоюціною.Причиниможутьбутифізичногоабонефізичногохарактеру,щовиникливнаслідокпомилокабопорушеньуматеріальному,абоу відповідномуінформаційномупотоці.	Фухс Г., ВогінзДж. [149,150]

Здійсненнялогістичнихопераційтранспортування,складування,вантажопереробкиіуправліннязапасамиіризикилогістичногоменеджментувсіхрівнів,утому числі ризики управлінського характеру, що виникають підчасвиконаннялогістичнихфункцій іоперацій.	Ю.В.Короткий [48]

Г. Фухс, Дж. Вогінз натомість, наводять визначення логістичних ризиків, яке цілком корелює з сьома правилами логістики, але ризик – це не завжди подія, ризик – це, насамперед, усвідомлення невизначеності у ситуації.

В.В. Вітлінський, В.І. Скіцько наводять спірне визначення логістичного ризику: по-перше – прогнозування, планування, координація та контроль є функціями управління; по-друге – крім матеріального потоку розглядаються похідні від нього потоки: інформаційний, фінансовий, сервісний, інтелектуально-трудовий.

Н.Г. Плетньова наводить необґрунтоване визначення, тому, що логістичний ризик визначається знову ж таки через ризики виконання логістичних операцій і ризики логістичного менеджменту.

Ю.В. Короткий виокремлює ризики логістичного менеджментутауправлінські ризики,щоєєдинимпоняттям.

М.В.Ровенськихнаводитьнайбільшвдалевизначеннялогістичногоризику.Єдине,зчимнеможнапогодитися,щологістичнийризик–цеситуація, хоча, якщо підходити не з наукової, а суто з практичної точки зору,можливо,щовкожномувипадкуризикспричиняєвиникненняпевноїситуації

Отже, логістичнийризик–цеекономічнакатегоріядлявідображенняусвідомленоїнебезпекирезультатівуправлінняматеріальнимпотокомпідприємстваусферахпостачання,підтримкивиробництва,фізичногорозподілу.

Всучаснихнауковихдослідженняхтакожвідсутнєєдинебаченняклассифікації логістичнихризиків.Пропонуємокласифікаціюлогістичнихризиківзадвомаознаками:функціялогістикита джереловиникнення (табл.1.3).

В.В. Вітлінський, Н.Г. Плетнева,І.М. Посохов поділяють логістичніризикина чотири групи [13,87,89]:

1.

ризики,пов’язанібезпосередньотранспортуваннямвантажу,включаючипожежі,дорожньо-транспортніпригоди,угонабопропажутранспортного засобу, вибухи, пошкодження при навантаженні, укладанні,вивантаженні,прийомітовару;втратуабопошкодженнятари,упаковки,втратуабо неправильнеоформленнядокументів,халатністьперсоналу;

Таблиця1.3

Класифікаціялогістичнихризиківпромисловихпідприємств за функціями та джерелом виникнення

Назвафункції	Ризик	Джерело
Постачання	1. ризик затримки постачання, 2. ризикпсуваннясировиниабоматеріалів, 3. ризик подорожчання сировини абоматеріалів, ризик подорожчаннятранспортуання	1. затримка спричиненапостачальникомабоперевізником 2. псування спричиненопостачальникомабоперевізником 3. викликано курсовимиколиваннями,абоподорожчаннямскладовихсировинитаматеріалів
Підтримкавиробництва	1. ризик недостатньої кількостізапасів незавершеного виробництвадля здійснення виробничогопроцесу 2. ризик подорожчаннязберігання запасів незавершеноговиробництва	1. похибкиувизначеннінеобхіднихзапасівдля виробництва 2. підняттяціннаенергоресурсиабоорендускладськихприміщень
Фізичнийрозподіл	1. ризик невчасної поставкиготовоїпродукціїзамовнику 2. ризик псування продукції впроцесіперевезенняабозберігання 3. ризик поставки, яка незадовольняє за кількістю потребиринку(виникненнядефіциту), абопоставки, яка перевищує попитринку	1. невчасна доставкаперевізником або невчасневідвантаженняпідприємством 2. недотримання нормзберігання готової продукції наскладахабовпроцесіперевезення 3. невірнаоцінкапотребринку

(*джерело: удосконаленона підставі*[22])

2. ризики, що впливають на вантажі ззовні: ДТП, клімат, заборонивлади,неплатоспроможністьчибанкрутствосубпідрядників,помилкив оформленні процедур платежів, затримка в дорозі, втрата або пошкодженнявантажу при зберіганні, складуванні та інших операціях на складах і припідготовці до транспортування, висока концентрація вантажу,

низький рівенькваліфікації працівників;

3. ризики,щовпливаютьназовнішніоб'єктичерезпригодизвантажем: жертви аварій, нещасний випадок, очікування виконання операцій,пошкодженнявласностіпідрядника,пошкодженнячужогомайна,митніризики;

4. інші ризики, витрати на порятунок і аварію, ліквідацію наслідків,витратина сюрвейераабоюристатаінші витрати.

Отже,пропонуєтьсявиділяти:

- ризикивмежах функції постачання;
- ризикивмежахфункціїпідтримкивиробництва;
- ризикивмежахфункціїфізичногорозподілу.

В межах функції постачання можливі ризики, які виникають внаслідокдії чинників макро- та мікро- маркетингового середовищ підприємства. Умікромаркетинговому середовищіризикиспричиняютьдіїпостачальників,перевізників, фінансових та інформаційних посередників, які призводять дозатримкипоставкисировиниабоматеріалівтаїхпсуванню.Доризиківмакросередовищанацьомуетапіслідвіднестиціновіколивання,яківпливаютьнавартістьсировини,матеріалів,комплектуючихтанапівфабрикатівтаїх доставки насклади підприємства.

В межах функції підтримки виробництва можливі ризики, які пов'язанізрухомтазберіганнязапасівнезавершеноговиробництваміжстадіямивиробництва.Донихслідвіднести:ризикнедостатньоїкількостізапасівнезавершеного виробництва для здійснення виробничого процесу та ризикподорожчаннязберіганнязапасівнезавершеного виробництва.

В межах функції фізичного розподілу можливі ризики, які пов'язані зрухом та зберіганням готової продукції підприємства. До них слід віднести:ризикневчасноїпоставкиготовоїпродукціїзамовнику,якийможевиникатияк з причини невчасної доставки перевізником, так і з причини

невчасноговідвантаженняпідприємством;ризикпсуванняпродукціївпроцесіперевезення або зберігання; ризик поставки, яка не задовольняє за кількістюпотреби ринку (виникнення дефіциту), або поставки, яка перевищує попитринку.

Кожнийвиділенийвтрьохфункціональнихобластяхлогістикивидризикупотребуєраціональноговиборуадекватногоїхспецифіціспособууправління.Спосібчиформауправліннялогістичнимиризиками,всвоючергу,дозволитьобратиадекватнийметодоцінюваннятаких ризиків.

1.2. Методичніпідходиуправліннялогістичнимиризиками

Орієнтиром побудови системи управління логістичними ризиками намашинобудівнихпідприємствахєміжнароднийстандартуправліннярізикамиISO31000:2009«Riskmanagement–Principlesandguidelines»(«Управліннярізиками.Принципитарекомендації.»)[155].ЗгідноISO31000:2009 необхіднодотримуватисятакихпринципів:

1) управліннярізикамизахищаєрізніцінності(якістьпродукції,суспільневизнання,навколишнєсередовище,продуктивністьпрацітощо);

2) управліннярізикамиєскладовоючастиноювсіхорганізаційнихпроцесів на підприємстві;

3) управліннярізикамиєчастиноюпроцесуприйняттярішень;

4) управліннярізикамивраховуєневизначеність;

5) управління ризиками є систематичним, структурованим та своє

6) управліннярізикамиповинноздійснюватисянаосновінайкращоїнаявної інформації;

7) управліннярізикамипровадитьсявідповіднодозовнішніхівнутрішніх вимог підприємства;

8) управління ризиками повинно враховувати можливості, уявлення інаміри осіб (як всередині підприємства, так і зовні), які можуть сприяти абоперешкоджатидосягненнюцілейпідприємства;

9) управліннярізикамиєпрозоримівсеосяжним;

10) управліннярізикамиєдинамічним,таким,щоповторюєтьсяіреагуєна

зміни;

11) управлінняризикамисприяєпостійномуполіпшеннюдіяльностіпідприємства.

Колектив авторів Кривов'язюк І.В., Смерічевський С.Ф. та Кулик Ю.М.пропонуютьпроводитиоцінкуризик-менеджментулогістичноїсистемимашинобудівнихпідприємствзатрьомакритеріями:логістичнимивитратами, ризиками та ефективністю. Логістичні витрати рекомендуєтьсярозглядатиякоптимальнуфункцію,заякоюовонимінімізуютьсяіззр останням чистого прибутку у часі [49].

Щодо критерію «ризик» авторамипропонується проведення таксономічного аналізу з розподілом логістичноїсистеми на складові: постачальницьку, виробничу, транспортну, збутову таскладську. Аналіз дозволяє розподілитискладові на ті, щопокращуютьсязагальну оцінку роботи підприємства (стимулятори), та ті, що погіршуютьостанню (де стимулятори). Для аналізу логістичної системи машинобудівнихпідприємств за ефективністю використовується дискримінантний аналіз, щовизначає залежність зміни чистого прибутку від зміни логістичних витрат.

УподальшомувикористовуєтьсяшкалаХаррінгтонадляспівставленняпоказникаефективностіпоміжрізних машинобудівнихпідприємств.

Враховуючи ці принципи міжнародної організації стандартизації вченіпропонуютьспектральтернативних формуправліннялогістичними ризиками(табл.1.4).

В.В. Вітлінський узагальнив альтернативні підходи і розробив блок-схемууправління логістичнимиризиками (рис.1.2).

Аналізтаідентифікаціялогістичногоризику.

Ідентифікаціяризикуозначаєвиявленняджерелризику,їхвидівіможливогозбитку.Донайбільшпоширенихвідносятьлогістичніризики:зберігання,маркуваннят аупаковки,консолідаціїтарозукрупнення,транспортування,документування,розрахунків,розподілу.

Ідентифікаціяризикудозволяєзгодомотриматикількіснутаякіснуоцінкуриз

ику–
оцінкаймовірностінастаннянебезпеки,прогнозуванняймовірногорівнявтратзавартістюабов натуральному вимірі.Отриманіоцінки дозволяють розробити організаційно-технічні заходи для запобіганняризикузметоюрегулюваннятамінімізаціїзбитків.

Таблиця1.4

Типовіальтернативніформиуправліннялогістичними ризиками

Методи(засоби)управлінняризиками	Джерела
1. Зовнішнізасобизниженняступенюризику: – розподілризику – зовнішнєстрахування 2. Внутрішнізасобиоптимізаціїризиків: – лімітування – диверсифікація – створеннярезервів,запасів – здобуттядодатковоїінформації.	ВітлінськийВ.В. [13,С.333]
1) зниженняступенюризику 2) передачаризику 3) страхування 4) відмовавідризику	ЗагорнаТ.О. [24]
1) диверсифікація 2) розподілризику 3) страхування 4) хеджування 5) самострахування 6) резервуваннязасобівнапокриттянепередбаченихвитрат 7) лімітування 8) придбання додаткової інформації про майбутній вибір ірезультати та ін.	Балджи М.Д. [4,С.429]
1) диверсифікація 2) лімітування 3) передачаризику 4) страхування 5) усуненняризику	КулаговскаяТ.А. [56]

Виявившиідентифікувавшивидризику,необхіднознатинаслідкиуправлінсь кихрішень,пов’язаних зособливостямийого прояву.

Середавиникнення:зовнішнійризиквиникаєв результатівзаємодіїпідприємствазконтрагентами;внутрішнійризиквиникаєвсерединіпідприємства,внаслідокособливостейорганізаціївиробництва,системиобліку і контролю,прийняттярішень,підборуперсоналу.

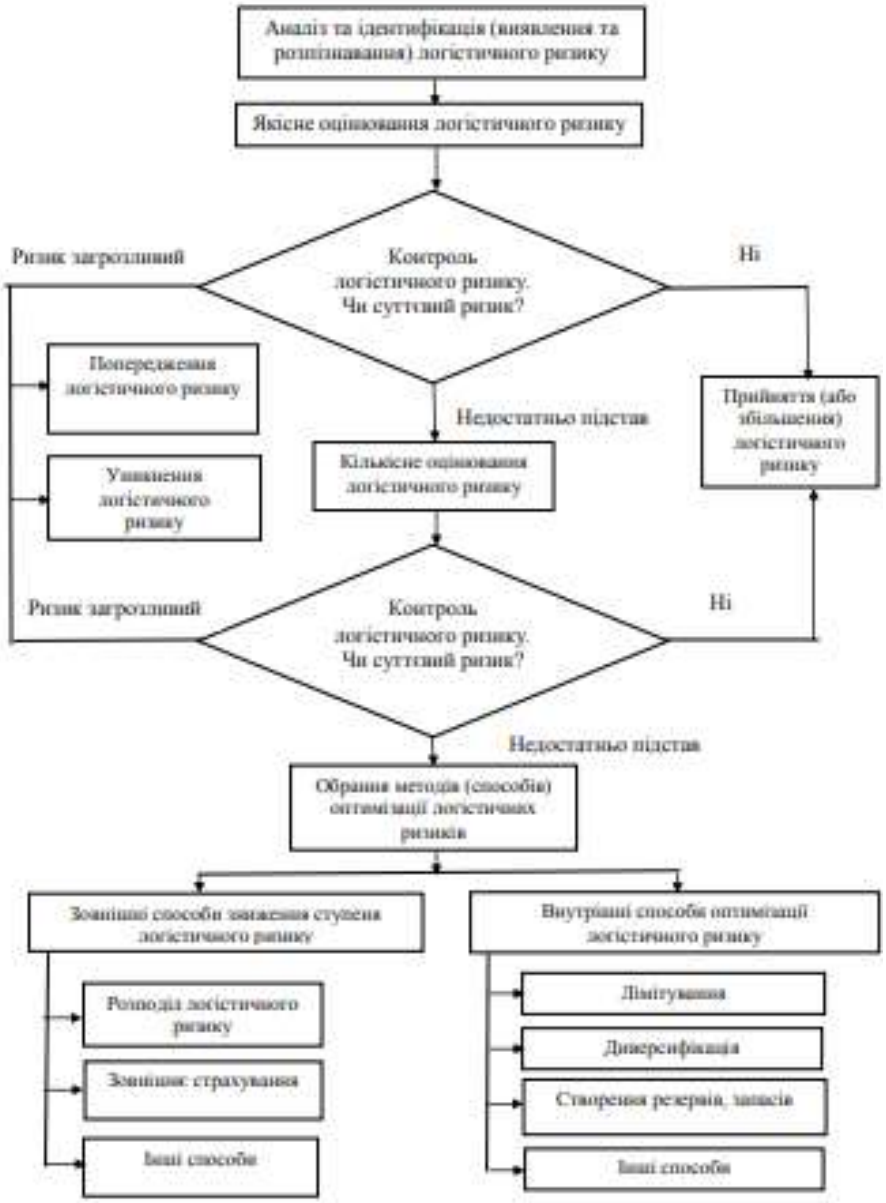


Рис. 1.2.ЗміступравліннялогістичнимиризикамизаВітлінськимВ.В.

Вибірумовконтракту.

Багаторизиківпов’язанізвластивостямитовару,щопред’являєтьсядля

логістичного сервісу. Подібні ризики можна запобігти або зменшити вжена стадії планування виконання контракту. Для цього корисно дотримуватисяпевнихправил[14,86,89]:

1. вконтрактіприсутніспецифікації(абододаються)івстановлюєтьсяфінансовавідповідальністьзарозривконтракту;

2. фіксуються умови підтримки якості товару, узгоджуються системи стандартів і зразків, процентний вміст речовин, сертифікація якості, безпеку постачання і самого товару;

3. правильно виробляється упаковка та маркування , за порушення – встановлюється штраф.

Для уникнення ризику умов поставки докладно розглядаються умовиформуванняцінитоварузабазиснихумовпоставки,томущозацимховаєтьсяризикнедоотриманняприбутку.Єдинимметодомзахистуєчіткийрозглядструктуриціниконтракту.Зачасміжмоментомпідписанняконтракту і моментом поставки ціна може змінитися. Тому за рекомендацієюЄвропейськоїЕкономічноїКомісіївконтрактахвстановлюється«змінназіна».

Найважче оцінювати і запобігати ризики, які виникають в результатіфорс-мажорних обставин. В якості таких не визнаються звичайні комерційніризики – коливаннякон'юнктури,зміницін,банкрутство.

Контрактможнарозірватизатакихобставин:замінавиконавця,додаткові угоди про припинення зобов'язань. Реалізація права на розірванняконтракту внаслідок порушення його умов обмежена – це може бути тількипростроченняпоставок.

Вибірпартнера.

Вибірпартнера(посередника)такождозволяєзнизитиризики,пов'язаніз незнаннямобставиніумов йогодіяльності.Вцьому випадкунеобхідно використовувати правило5«С»[90]:

1. характер (character) – репутація в діловому світі відповідальністьі

готовністьвиконати зобов'язання.

2. фінансовіможливості(capacity)– здатністьпогаситипозику,кредитабоіншийборгзарахунокпоточнихгрошовихнадходженьабопродажуактивів.

3. майно (capital) – величина і структура акціонерного та статутногокапіталу.

4. забезпечення(collateral)– видиі вартістьактивів.

5. загальні умови (conditions) – стан кон'юнктури та інші чинникизовнішнього середовища.

Обранняметодівоптимізаціїлогістичнихризиків.

Здатністьуправлятиризиками(знижувати,компенсувати,запобігативтрат)визначаєтьсяпіслявиявленняхарактеру ризикутаотриманняйогокількіснихіякіснихоцінок.Приоцінціризиківзастосовуютьсякількаосновних підходівта безліч методів.

Згіднотеоретичногопідходуризикрозраховується:

1. на основі логічних міркувань, емпірично – шляхом екстраполяції минулих ситуацій та прогнозування їх на майбутнє ;

2. на основі статистики – шляхом вивчення статистики втрат з встановленням частоти появи певних рівнів втрат;

3. на основі оцінок та інформації, отриманої від експертів;

4. шляхом побудови кривої розподілу ймовірностей втрат.

Вибір методів оцінки ризику найчастіше пов'язаний з обставинами інеобхідною точністю оцінок збитків (прибутків) від невиконання договорів,угод та іншихоперацій.

Результати оцінки, як правило, дозволяють надалі прийняти рішенняпрозаходикомпенсації,зниженняабозапобіганнялогістичномуризику.Серед нихвизначають[90,92]:

1. диверсифікація– розподілінвестованихкоштівміжрізнимиоб'єктамивкладеннякапіталу влогістичну систему,щобезпосередньонепов'язані міжсобою,що сприяє

зниженнюризикуізменшеннювтрат.

2. передачаризику(зниженняризику)–передавальнасторона(трансферу)передаєризикприймаючійстороні(трансфери)наосновіукладанняконтракту.

3. лімітування – встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту і т.п.

4. страхування – передача або розподіл ризиків, що виникають уоднієї особи,міжрядомосіб.

5. усуненняризику–відмовавіддеякихвидівдіяльності,пов'язаних зризиком.

На ринках сировини, матеріалів і комплектуючих існують різні методиуправлінняризиком,а саме:

- стабілізаційні програми та фонди (на національному рівні або нарівніокремихпідприємств);
- маркетинговістратегії,яківизначаютьстрокипродажівтазакупівель;
- довгостроковіконтрактизфіксованимицінами;
- форвардніконтракти;
- використання біржових і позабіржових ф’ючерсів і опціонів дляхеджуваннятаін.

Для уникнення ризику рекомендують використовувати низку методівуникненняризику,такіяк[56]:

– диверсифікаціюпостачальниківдлязменшеннякомерційнихризиків.Прицьомуневраховуєтьсязагальнаможливістьдиверсифікаціївиходячизвиробничих потребпідприємстваувідповіднихвидахматеріальнихресурсів.Зокрема,уважкійпромисловостіперелікпостачальників, як правило, обмеженийодним чи кількома контрагентами,якіможутьзабезпечитивиробничу необхідністьу матеріалаху визначенітерміни. Диверсифікація постачальників змушує підприємство збільшувативитратинапереробку,оскількипродукціякількохпостачальниківможе виявитись різної якості. Диверсифікація постачальників є доцільною

колиоціненілогістичніризикидоставкивідповідногоресурсуєменшимизадодатков івитрати,щовиникаютьвнаслідоквиборудодатковихпостачальників. Дані операції потребують розрахунку пропорцій покриттявиробничоїнеобхідностізарахунокдекількохпостачальників,оскількина длишкові товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) значно збільшують затрати наїхзберігання.Останнєтакожстосуєтьсяствореннюрезервівтазапасів,оскількиви веденняобіговихкоштівнанеліквідніТМЗпризводитьдозниженнякоефіцієнтушви дкої ліквідності підприємства;

– розподілризиківприлогістичномуобслуговуваннітоварівможливийли шепризастосуванніумовтипуІнкотермс,якимичіткорегулюєтьсячастамісцеперех одуправавласностінатовар,атакожвидатків, пов’язаних із його постачанням. При цьому слід зазначити, що даніправилавикористовуєтьсялишепризовнішньоекономічнійдіяльностісуб’єкта господарювання;

– у разіпередачі ризику у страхування при настанністраховоговипадкуіснуєчасовийрозривміжвидатками,пов’язанимиізнас таннямризиковоїподіїтамоментомотриманнястраховоївиплати,оскількистрахови к зацікавлений в мінімізації видатків в межах договору страхування.Відтікобіговихкоштівналіквідаціюнегативнихнаслідківдомоментув ідшкодуванняпризведедопогіршенняфінансовогостанупідприємства,щовподаль шомуможевплинутинайоговиробничудіяльністьтаконкурентоспроможність.

Одниміззаходівщодомінімізаціїлогістичнихризиківможназапропонувати посилення внутрішнього контролю за процесами руху ТМЗ,готовоїпродукціїтатоварів.Попередженнянастанняризиковоїподіїзадопомо гоювчаснихуправлінськийрішеньмінімізуєвитратизовнішніхресурсівзатакимим етодами,якстрахування,передачаризику,диверсифікація.

Дляуправліннялогістичнимиризикамипідприємствазазвичайвикористову ютьтакіпрограмніпродукти:

– ComarchEDILogisticsдляпокращеннякомунікаціїзрізнимипостачальник амилогістичнихпослуг [77];

– ERP-система– певнийпрограмнийпродукт,якийреалізуєстратегіюERP(EnterpriseResourcePlanning,плануванняресурсівпідприємства)[79];

– SAP R/3 система, яка складається з набору прикладних модулів,якіпідтримуютьрізнібізнес-процесикомпаніїіінтегрованіміжсобоювмасштабіреальногочасу[80];

– Compiere – промислова система класів ERP і CRM з відкритимипочатковимикодамидляпідприємствмалого тасереднього розміру[78].

ComarchEDILogisticsпропонуєдвапрограмнихмодулі:длякористувачів складських послуг та користувачів транспортних послуг. Длякористувачівскладськихпослугрозробникпропонує:

- маршрутизаціюзамовлень;
- обмін електронними документами з оператором;
- перегляд поточного стану реалізації - інтеграція з системою WMS;
- співпраця з декількома операторами одночасно.

Для користувачів транспортних послуг розробник пропонує:

- забезпечення інтеграції з транспортною компанією;
- створення транспортних документів на основі EDI документів (наприклад, замовлень);
- адаптацію інструкції перевізнику (IFTMIN/ IFCSUM) і транспортної накладної до індивідуальних вимог;
- «пакування» товарів, відповідно до вимог транспортної компанії;
- створення та друк транспортних документів відповідно до шаблону транспортної компанії;
- рішення для комунікацій з багатьма транспортними компаніями в одному місці;
- перегляд статусів всіх поставок;
- веб-аплікацію та повну інтеграцію.

ERP-система (системи планування ресурсів підприємства) служить

дляінтеграціївсіхданихіпроцесіворганізаціївєдинусистему.Використовуєтьсябезлічпрограмнихіапаратнихкомпонентів.Ключовимкомпонентом є єдина база даних, що зберігає дані різних системних модулів.Зазвичай системи ERP складається з таких модулів: виробництво; управліннязапасами;фінанси;проекти;трудовіресурси;управліннязв'язкамиззамовником; інформаційне сховище.

SAP R/3 система є найдорожчим програмним продуктом на ринку. Ційпрограмний продукт побудовано на ґрунті ERP-системи. Складається з такихмодулів:фінанси(FI);контролінг(CO);управліннявосновнимизасобами(AM); управління проектами (PS); виробниче планування (PP); управлінняматеріальнимипотоками(MM);збут(SD);управліннящкістю(QM); техобслуговування і ремонт обладнання (PM); управління персоналом (HR);управліннящінформаційнимипотоками(WF); галузеві рішення(IS).

Compiere є безкоштовним програмним продуктом. З вересня 2007 рокупоновлення (ServicePack) надаються тільки для передплатників раз в 1-2місяці. Дозволяє комплексно автоматизувати: формування замовлень клієнтівівідстеженнястатусузамовлень;генераціюдокументів;управліннядистрибуцією,оплату,облікграфіківоплатитапрогнозуваннямайбутніхнадходжень; відстеження строків оплати та автоматичне формування листів-вимогпросплатуборгуза простроченими платіжками.

1.3. Методи цифрового управління логістичними ризиками

Окрімпрограмнихпродуктівдляуправліннялогістичнимиризикамиможутьвикористовуютьсяметодицифровогомаркетингу.«Цифровиймаркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналамита методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментамиринку у віртуальному та реальному середовищах» [113, С. 46]. За допомогоюцифровогомаркетингувиробникможевпливатинаспоживачаувіртуаль

номупросторі,формуватилояльність,вивчатиспоживачазадопомогою спеціальних програмних продуктів, запобігати ризикам зниженняпопиту,втрати іміджу,прибутків.

Одним з найбільш популярних пристосунків для збору та аналізу Інтернет-статистики є лічильники GoogleAnalytics. Аналізувати потенційних та реальних покупців власники сайту промислового підприємства можуть за такими напрямами: кількість відвідувань за обраний проміжок часу; число й унікальність користувачів; перегляди і час, проведений на сайті; демографічні дані.

Аналізувати дані, отримані з ІТ можна до допомогою різних моделей таметодіваналізу.Наприклад,GoogleAnalyticspропонуєзвітзінтернет-статистики, який має назву «Огляд аудиторії». Алгоритм отримання звітуґрунтується на алгоритмах автоматичної кластеризації. Результатом оглядуаудиторії є когортний аналіз, який виглядає як серія досліджень, проведенихчерезпевнічасовіпроміжки.

Когорта−цечастинакористувачів,вибраназавизначеноюдатою,наприклад,когортоюможутьбутикористувачі,відібранізадатоюїхзалучення(вGoogleAnalytics це називаєтьсядатою першої сесії).Іншоюкогортоюможутьстатикористувачі,якіздійснилипершупокупкуувизначений період часу. Для менеджера з оцінки логістичних ризиків данаінформаціяможебутикорисноюдлявиявленнянайбільшцікавихдляспоживачівінформаційнихповідомлень,якіз’являлисьпротягомшеститижнів.Атакожкількості повторних відвідуваньнапротязішеститижнів.

Науковоюспільнотоювизначенокласитаоб’єктидлянайбільшпоширенихулогістиціризиків:транспортування,складування,прогнозуваннятаІТ.Розглянемоїх більш детально.

Ризикитранспортування.Найбільшважливимелементомвланцюгахпоставокєтранспортування. Операції транспортування пов’язані з різними ризиками,серед яких виділяється підготовка вантажу до перевезення та навантаження-розвантаження-перевантаження.

Ризикискладування.Привиконаннілогістичнихопераційзберігання,перероб

ки,переміщення товарів на складі існують об'єктивні ризики, аналогічні ризикамтранспортування.

Головнимчином,цевтрати [87]:

– майна(вантажів,якізберігаютьсяабопереробляються,навантажувальне і вантажопереробне обладнання, стелажі та ін.) з причин:пожежі,збоюванергозабезпеченні,розкрадання,відмовиустаткування,порушеннятехнологіїтаін .;

– пов'язані з персоналом, зайнятим переміщеннями, розміщенням,переробкоютовару,зпричин:падіннявантажу,несправностінавантажувальноготавантажопереробногообладнання,пожежі таін.;

– доходуіопераційнихвитрат,наприклад,витратинаорендуобладнання на час ремонту власного, штрафи за збільшення часу формуваннязамовленняспоживача таін.

Ризикипрогнозування.Ефективність роботи логістичної системи підприємства залежить відкваліфікаціїтааналітичнихздібностейменеджерів,їхвмінняприйматиуправлінські рішення. Вміння та навички менеджерів отримувати прогнозипопитуєтакожфакторомризику.Вцьомувипадкуможнавиділититриризики:

– ризик помилкових або недостовірних вихідних даних для отриманняпрогнозів(застарілідані;дані,дані,отриманізпомилками;дані,якіневрахо вуютьважливіфактори);

– ризик вибору методу дослідження, залежить відзнань та навичокменеджеразлогістики;

– ризикпомилитисявінтерпретаціїрезультатівменеджеромзлогістики.

Однимзметодівотриманнядостовірнихпрогнозівєвикористаннясиндикованихпослугмаркетинговихагенцій.Наприклад,компаніяGfKUkrainepроводитьрегулярніпанельнідослідженняGfKPOSTrackingзаучастю більше ніж 4500 торгових точок у вибірці [70]. Дані поновлюютьсяразна місяць.

ІТ-ризики.Будь-якепідприємство,функціонуючевепохуінформаційно-

комунікаційноїреволюції,можестатижертвоюкібератакиабозбоївупрограмномузабезпеченні.Розповсюдженнязастосуванняінформаційно-комунікаційнихтехнологійвекономіціпризвелозодногобокудоінноваційногозростання,азіншого–дозбільшенняінформаційнихризків.ЗапобігатиІТ-ризикамнеобхіднона макро-та мікрорівнях.

К.Д.Семенова,К.І.Тарасовадоризик-менеджментунамікрорівнівідносятьтакіобов'язковіелементи [93]:

1. Навчанняіпідготовкакористувачівзметоюпідвищенняїхінформованості.
2. РозробкапроцедуруправлінняІТ-інцидентами,втомучислі процедур реагування та ліквідації наслідків їх виникнення.
3. Розробка корпоративної політики безпечної мережі.
4. Управління і контроль призначених для користувача привілеїв.
5. Розробка керівництва по кібер-безпеки.
6. Використання процедур захисту від шкідливих програм.
7. Контроль використання змінних носіїв інформації.
8. Страхування кібер-ризиків.

Однією з відносно нових форм управління ризиками ІТ-систем виступає страхування. У світовій практиці існує поліс страхуваннякібер-ризиків(CyberRiskInsurance),якийпропонуєзахиствідкібер-загроззатакиминапрямками:

1. Фінансовізбиткивідвтратиданих.
2. Додатковівитратидлямінімізаціїнаслідківінцидентів.
3. Втрати прибутку від збоїв в роботі мережі через порушення системибезпеки.
4. Додаткові покриття (збитки від віртуального вимагання, витрати наадміністративнірозслідуваннящодорозкраданняінформаціїі т.п.).

Отже, провівши дослідження логістичних ризиків запропонованонизку методівпрогнозуваннядлявизначенняпопитутанеобхіднихзапасівготовоїпродукції.

РОЗДІЛ2.ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВМАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВІД ДИНАМІКИМАРКЕТИНГОВОГОСЕРЕДОВИЩА

2.1. Впливгалузевоїспецифікиналогістичніризикимашинобудівних підприємств

Відрозвиткумашинобудуваннязалежитьтехнічнеозброєнняпідприємствкраїнивусіхгалузяхекономіки.Конкурентоспроможністькраїниназовнішніхринках,економічнезростання,науково-технічнепереозброєння, зниження матеріало та енергомісткості виробництва, рівеньсоціальногорозвиткуєтакожпохіднимивідрозвиткумашинобудівноїгалузі.

Економікирозвиненихкраїнхарактеризуютьсявисокимрівнемвиробництва машинобудівної продукції. Так, у Німеччині 53,6% виробленоїпромислової продукції віднесено до машинобудування, в Японії – 51,5%, вАнглії – 39,6%, в Італії 36,4%, в Китаї – 35,2% [1], це забезпечує технічнепереобладнання всієї промисловості кожні 8-10 років. В Україні, за даними2021року,6,9%обсягівреалізованоїпромисловоїпродукціївіднесенодомашинобудування [10].

У статистичній звітності машинобудівна галузь України складається зчотирьохпідгалузей:виробництвокомп'ютерів,електронноїтаоптичноїпродукції; виробництвоелектричного устаткування;виробництво машин іустаткування,невіднесенихдоіншихугрупувань;виробництвоавтотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортнихзасобів.

Розглянемомісцемашинобудуваннявгалузевійструктурікраїни,атакожчасткивиробленоїпродукціїпідгалузямимашинобудівноїгалузіусічні-листопаді 2023 року(табл.2.1).

Таблиця2.1

Обсяги реалізованої промислової продукції машинобудівної галузі у січні-

листопаді 2023 року,[10]

	Обсяг реалізованоїпромислово їпродукції		З нього обсяг продукції,реалізованоїзам ежі країни	
	млн.грн	у % до всієїреалізова ної продукції	млн.грн	у % дообсягуреалі зованоїпроми словоїпродук ції завидомдіяль ності
Промисловість	**2261639,7**	**100,0**	**620963,6**	**27,5**
Машинобудування,крімремонтута монтажумашині устаткування	162946,6	7,2	71319,6	43,8
Виробництвокомп'ютерів, електронноїтаоптичноїпродукції	11444,9	0,5	2699,3	23,6
Виробництвоелектричного устаткування	33058,0	1,5	12867,1	38,9
Виробництвомашиніустаткування,невідн есенихдоіншихугруповань	52896,0	2,3	23177,7	43,8
Виробництво автотранспортнихзасобів,причепівінапів причепівта іншихтранспортнихзасобів	65547,7	2,9	32575,5	49,7

Продукція машинобудівної галузі у січні-листопаді 2023 року склала7,2% від обсягів промислової продукції. Лідерами за обсягами реалізації єпідгалузі «Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепівта інших транспортних засобів» та «Виробництво машин і устаткування, невіднесенихдоіншихугрупувань».Ціпідгалузівиробили2,9%та2,3%продукції відповідно в обсязі промислової продукції. Найменший внесок узагальніобсягиреалізованноїмашинобудівноїпродукціїупідгалузі

«Виробництвокомпьютерів,електронноїтаоптичноїпродукції»– 0,5%.Майже половина (43,8%) продукції машинобудування експортується.Лідеромзаекспортнимипоказникамиєпідгалузь«Виробництвоавто транспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортнихзасобів»–49,7%. Проаналізуємо зміни у обсягах реалізованої промислової продукції та у машинобудівній галузі за 2015-2023 рр. (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Реалізація промислової продукції та машинобудівної галузі за 2015-2023 рр.

Як видно з рис.2.1 при абсолютномузростанніпоказниківпромисловоговиробництвавідповідногозростанняпоказників машинобудівної галузі майже не відбувалося. Навпаки, у 2016-2017 роках частка обсягу реалізованої машинобудівної продукції у складіпромислової була максимальною, і складала 10,1 – 10,3%. У подальші рокивоназменшувалась до 6,9% у 2023 році.

Векономіцікраїниспостерігаєтьсяструктурнийдисбалансу розвитку промисловості. Якщо проаналізувати структуру обсягівреалізованої продукції у розрізі основних галузей економіки країни за 2015-2023рр.(рис.2.2),то,вочевидь,можнаконстатувати:економікакраїнирозвивається, насамперед,зарахунокгалузі«Постачанняелектроенергії,газу, пари та кондиційованого повітря». Її частка складала від 21 до 27%загальногообсягуреалізованоїпромисловоїпродукціїзарозглянутіроки.

Другемісцезаобсягамиреалізованоїпромисловоїпродукціїзаймало «Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів»– 16,6 –22,4% від загального обсягу за розглянуті роки. Третє місце – «Металургійневиробництво» – 14,8 – 19,1%. Четверте – «Добувна промисловість» – 10,0 –12,3%.Ілишенап’ятомумісці– «Машинобудування».Нанашпогляд,значногозростанняекономікакраїнинедосягне,якщофлагманомзалишитьсягалузьпостачанняелектроенергіїта газу.

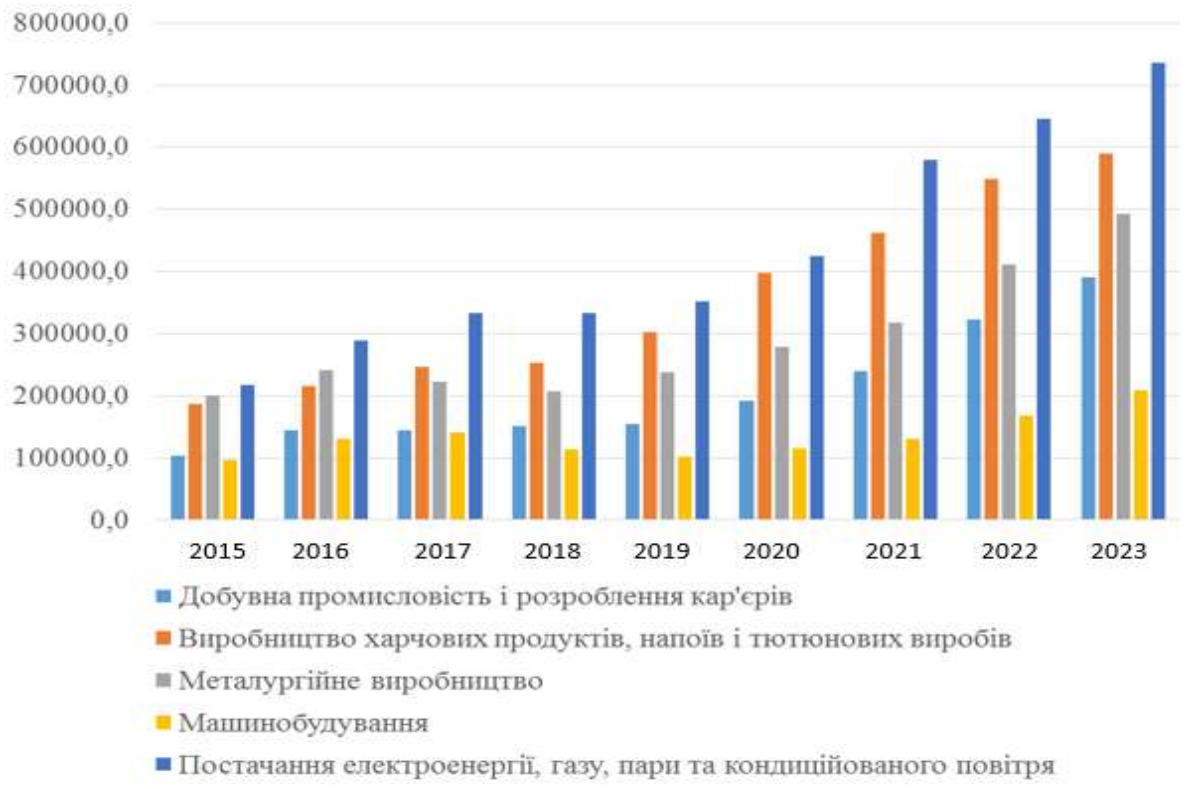


Рис. 2.2. Структура обсягів реалізованої промислової продукції заосновними галузями економіки за 2015-2023 рр. (млн. грн.), [10]

Розглянемо динаміку виробництва машинобудівної галузі за 2015-2023рокиурозрізіпідгалузей (рис.2.3). Загальнийвисновок,який можназробитиринокпродукціїмашинобудування характеризуєтьсявисокою волатильністю.Як видноз графіка, до 2019року лідеромза обсягами реалізованоїпродукції була підгалузь «Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепівтаіншихтранспортнихзасобів».У2017роціобсягиреалізованої продукції цієї підгалузі складали 5,3% загальних промислових,що є максимальним показником за розглянуті роки. З 2020 року лідером заобсягамиреалізованоїпродукціїсталапідгалузь«Виробництвомашиніустаткування,невіднесенихдоіншихугрупувань».Обсягиреалізованоїпродукціїцієїпідгалузіскладалиприблизно2,3%відзагальнихупромисловості.У2022роцівище згаданіпідгалузіреалізувалимайжеоднаковіобсягипродукції,а2023рікпідгалузь« Виробництвоавтотранспортнихзасобів,причепівінапівпричепівтаіншихтранспортних засобів»зновувийшлавлідери–

2,9%відзагальнихобсягівреалізованоїпромисловоїпродукції(табл.2.1).



Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізованої продукції за підгалузямимашинобудівноїгалузі,(млн.грн.),[10]

Проаналізуємо обсяги нових замовлень на продукцію машинобудівноїгалузіу2021-2023рр.(табл.2.2).

Таблиця2.2

Обсягизамовленьнавиробництвоновоїпродукціїмашинобудуванняу2021-2023рр.[10]

Показники	Обсяг нових замовлень навиробництво промисловоїпродукції,млн.грн.			Зньогообсягіноземнихзамовлень млн.грн.(у%дообсягуновихзамовленьзавидомдіяльності)		
Роки	**2021**	**2022**	**2023**	**2021**	**2022**	**2023**
Виробництвокомп'ютерів,електронної таоптичноїпродукції	7030,9	7548,4	6519,0	2423,9 (34,5)	2383,7 (31,6)	2010,1 (30,8)
Виробництвоелектричногоустаткування	20638	21847,3	32311,3	6800,2 (33)	9012,7 (41,3)	13480,4 (41,7)
Виробництвомашиніустаткування,невіднесенихдоінших угруповань	38010	52431,5	52445,8	15905 (41,8)	25860,2 (49,3)	23120,9 (44,1)
Виробництвоавтотранспортнихзасобів,причепівінапівпричепів	13030	18570,4	24388,9	8241,8 (63,3)	11567,0 (62,3)	15981,9 (65,5)

Виробництво інших транспортнихзасобів	20787	31531,6	44352,8	12882 (62)	15965,3 (50,6)	21670,9 (48,9)

Якбачимо,динамікаобсягівзамовленьпродукціїмашинобуваннязбільшувалася з кожним роком. Обсяги реалізованої продукції (табл. 2.1-2.2)значно перевищують обсяги замовлень, тобто попит на продукцію зростає. Зекономічноїтеоріївідомо,щопризбільшенніобсягівреалізаціїмашинобудівних підприємств виникає кумулятивний ефект, який призводитьдозростанняобсягіввиробництвавіншихгалузях,і,загалом,доекономічного зростання.

Стосовноекспортногопотенціалумашинобудівнихпідприємств:заданимитаблиці2.2,лідеромєпідгалузь«Виробництвоавтотранспортнихзасобів,причепівінапівпричепів».Обсягиекспортнихзамовленьвцієїпідгалузіколиваютьсявмежах65 %.Підгалузь«Виробництвоіншихтранспортних заходів» дещо втратила зацікавленість зарубіжних покупців –обсягиекспортнихзамовленьвнеї знизилися.

Середфакторівризикупідприємствавиділяютьпромисловий,якийпов’язує з низьким зовнішнім попитом унаслідок гальмування економічногозростання країн – основних торгівельнихпартнерів та зниженням купівельноїспроможностінаселеннявнаслідокзменшенняреальнихдоходівнаселення.

Фінансовийризикпідприємствавбачаютьупогіршенніфінансовихрезультатів,звуженнякредитноїактивності,скороченнядержавного фінансування тависокомурівніневизначеності.

Стосовноправовихризиківпідприємствазазначають,щонасьогоднішнійденьвУкраїніснуєкомерційнеі,особливо,податковезаконодавство, положення якого допускають різнуінтерпретацію. Крім того,встановиласяпрактика,колиподатковіорганинасвійвласнийрозсудприймаютьрішення,у тойчасякнормативнабазадлятакогорішенняєнедостатньою. Всіці умови призводять до виникнення юридичного ризику,якийможевмайбутньомупризвестидосплатиштрафнихсанкційтаадміністративних стягнень»[73].

2.2. Аналіз господарської діяльності АТ «Ельворті» Кіровоградської області

Підприємство «Ельворті» є одним із найстаріших у державі з виготовлення сільгосптехніки – булозаснованеанглійськимипідприємцямибратами Робертом і Томасом Ельворті ще 1874 року. У квітні 1919 року (за ін. даними – 1920 року) завод Ельворті (так підприємство офіційно іменувалося до 1922 року)був націоналізований більшовиками. У 1922 рокузаводу сільськогосподарських машин, що знаходився у Єлизаветграді, присвоєно назву «Червона зірка».

Вже до 1925 року завод виробив у 2,5 рази більше машин, ніж 1913 року, а у 1927-1928 рокахпідприємствопочалоекспортуватисівалки докраїн Близького Сходу.

У 1929 р. на заводі вперше у СРСР було створено тракторну сівалку для посіву зернових Т-1. На Міжнародній виставці в Лібаві у цьому ж, 1929 році, сівалку Т-1 було нагороджено великою Золотою медаллю, а 1937 року на Міжнародній виставці в Парижі удосконалена сівалка Т-7 також удостоїлась «Гран-прі».

В 1940 році завод випускав сільськогосподарські машини понад 20 марок. Ізпочатком німецько-радянськоївійни завод було евакуйовано всерпні 1941 р. до Пензенськоїобласті (нині Росія), де в примітивних приміщеннях недобудованого цукрового заводу, в землянках і просто неба були розгорнуті роботи з виробництва для потреб війни мін та снарядів. У теперішній час це підприємство «Белинсксельмаш» (виробництво зернових сівалок, картоплесаджалок тощо; входить також до групи компаній «Ельворті Груп»), а поселення воєнних років переросло в промислове містечко Камєнка.

Після звільнення Кіровограда (1944 р.) розпочалось відновлення заводу «Червона зірка» – з евакуації повернулась невелика група фахівців і кадрових робітників. На відновлювальних роботах були переважно жінки, підлітки, школярі, усі містяни. Зруйновано було понад 84 % всіх виробничих

потужностей і площ, тим не менше вже до кінця 1944 р. були вироблені 262 кінські сівалки. А 1945 р. виготовлено 1500 сівалок і на потреби війни значну кількість боєприпасів[3].

До 1950 р. завод у цілому (крім одного вщент зруйнованого корпусу) був відновлений, а за обсягами виробництва сільгоспмашин випередив довоєнний рівень. Так, за перше повоєнне десятиліття спепціальним конструкторським бюро заводу, технічними службами було створено 45 найменувань посівних машин. Випуск останніх збільшувався щороку і 1955 р. склав 78 428 одиниць. А в 1962 р. завод виготовив і постачив на село 64 746 кукурудзяних сівалок, що у 5,5 разів перевищувало кількість продукції в 1959 р..

У 1965 р. в зв'язку з різкими змінами у відношенні керівництва країни до виробництва зерна, завод випустив 55 680 зернових сівалок і припинив випуск кукурудзяних сівалок. Усе це потребувало значної перебудови виробництва, великих капіталовкладень, але колектив заводу забезпечував робітників сільського господарства посівною технікою своєчасно. У 1966 р. завод виготовив 108 877 штук сівалок і тукорозкидувачів.

Указом Президіуму Верховної Ради СРСР від 25.06.1966 р. за «успішне виконання завдань семирічного плану, розробку конструкцій і освоєння виробництва нових машин», завод «Червона зірка» було нагороджено Орденом Трудового Червоного Прапора, а 1974 р. підприємство нагороджено Орденом Жовтневої Революції.

Наприкінці 1960-х – у 70-і рр. завод значно розширив виробництво – зведено і здано в експлуатацію нові виробничі корпуси, що уможливило виробництво зернових сівалок нових типів СЗ-3,6.

У 1980-ті роки завод випускав близько 90 тисяч сучасних сівалок на рік. У 1970– 1-у пол. 80-их років підприємство випускало 100 % загальносоюзного виробництва для висіву насіння цукрових буряків, кукурудзи та овочевих культур, 25 % зернових і зернокомбінованих сівалок. Станом на 1979 р. продукція підприємства експортувалась до 40 країн світу.

Загалом у післявоєнний час з конвеєрів заводу зійшли:

- мільйонна сівалка – у липні 1961 р.;
- двомільйонна сівалка – у вересні 1971 р.;
- тримільйонна сівалка – у липні 1983 р..

Станом на 1991 р. потужності підприємства дозволяли випускати 90–100 тисяч сівалок щороку, однак кризові 1990-ті значно звузили сфери попиту на продукцію заводу, а відтак обсяги виробництва. Проте і у важкий період 1991–1998 рр. на підприємстві було розроблено конструкції 12 нових високовиробничих посівних машин та інших видів сільгосптехніки. У 1993 р. виробниче об'єднання «Червона зірка» перетворено на відкрите акціонерне товариство (ВАТ) з виробництва сільськогосподарської техніки «Червона зірка».

Значною подією для підприємства стала зміна керівництва у середині 1990рр. – наприкінці 1995 року завод очолив Олександр Саінсус, якому титанічними зусиллями вдалося повернути підприємству колишні виробничі оберти. Станом на 1995 р. на заводі лишилось тільки 800 робітників (у найкращі часи за СРСР їх було бл. 15 тис. осіб). Нове керівництво провело значний обсяг робіт, виділивши три основні напрямки, які дали змогу вижити і навіть наростити виробництво:

1. підвищення рівня виробництва;
2. збільшення асортименту;
3. оптимізація витрат.

У 2000 році для розширення збуту продукції та залучення покупців на підприємстві було створено першу і найкращу в галузі машинобудування в Україні та серед країн СНД систему розподілу та просування продукції. Відтак, від 1999 по 2002 рр. обсяги реалізації продукції ВАТ «Червона зірка» збільшилися майже в 10 разів.

На початку – в середині 2000-х рр. на заводі випускали 50 найменувань продукції:

машини для обробки ґрунту: культиватори для суцільної обробки ґрунту, просапні культиватори;

сівалки – зернові, зернотукові, зернотукотрав'яні, стернові та інші;

машини для збирання врожаю — жатки, косарки;

агрегати для просапних культур: кукурудзи, соняшнику, буряку, сої, овочів та інших культур, запчастини;

Під час сезону на підприємстві працювало 3 500 робітників 6 днів на тиждень у 2 зміни.

Від 2003 р. торгова марка продукції підприємства офіційно прибрала назву заводу на єдиній державній у країні українській мові – ВАТ «Червона Зірка».

У 2004 році виробничі та управлінські процеси на підприємстві сертифіковані на відповідність системі управління якості ISO 9001:2000.

Починаючи від 1 липня 2008 р., змінивши 13-літнє успішне правління О. Саінсуса, головою правління і директором ВАТ «Червона зірка» є Сергій Калапа, які в цілому продовжив позитивні тренди розвитку заводу.

За основу у створенні нових машин на підприємстві прийнято курс на проектування техніки світового рівня, що призначається для роботи із застосуванням надсучасних технологій обробки ґрунтів, са́ме тому під час такого створення використовуються найновіші комп'ютерні системи проектування. Сьогодні конструкторське бюро передає щороку у виробництво не менше 2 нових і сучасних машин.

Нині діє система дилерів з повноваженнями сервісних центрів, причому нетількивУкраїні,а йу Казахстані, Молдові, Болгарії, Румунії, Литві та Чехії.

За останні роки свого розвитку завод «Червона зірка» став провідним підприємством з виробництва посівної техніки на пострадянському просторі – його частка ринку в СНД становить приблизно 45 %.

22 квітня 2016 року ПАТ «Червона зірка» змінило свою назву. Під час загальних зборів акціонери підприємства одноголосно підтримали нову назву заводу «Ельворті» (Elvorti) – на честь засновників: англійських підприємців Роберта і Томаса Ельворті.

Виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво – є правління. Акціонерне товариство «Ельворті» має у своєму розпоряджені такий склад працівників: керівники – 226 чол., професіонали та фахівці – 303 чол., технічні службовці – 4 чол, робітники – 1500 чол. До структури підприємства належать основні та допоміжні відділи.

Метою господарської діяльності акціонерного товариства є виготовлення та реалізація на внутрішній ринок високоякісної продукції, товарів і послуг, а також одержання прибутку і забезпечення високого рівня життя та праці робітників.

Головними напрямами діяльності акціонерного товариства на даний час є: виробництво зернових сівалок та для просапних культур, культиваторів для суцільного і міжрядного обробітку ґрунту, борон дискових та запасних частин до них. Підприємство здійснює інші види діяльності: НТ і конструкторські розробки, виробництво експериментальних зразків і замовлень, виробництво промислового і непромислового характеру для потреб інших організацій та підвищення кваліфікації (для власних потреб).

Динаміко виробництва техніки АТ «Ельворті» за 2019-2023 роки представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяг виробництва сільськогосподарської техніки за 2019-2023 рр. шт. *

Найменування продукту	2019	2020	2021	2022	2023
Сівалки В тому числі: - зернові	863	907	1415	2467	2523
- просапні	76	97	948	1898	1970
Культиватори	78	83	830	1336	1368
Борони дискові	56	69	94	219	264
Зчіпки	-	-	10	5	9

** Розраховано і побудовано за даними звітності підприємства*

За даними таблиці можна зробити висновок, що обсяги виробництва з 2019 по 2023 роки дуже активізувалися, практично по всіх груп продукції. Перш за все зросли потужності виробництва сівалок просапних з 76 шт. в 2019 році до 1970 шт. в 2023 році та культиваторів – з 78 шт. у 2019 році, до 1368 шт.

в 2023 році. Тільки об’єми виробництва зчіпок з 10 одиниць в 2021 році зменшились до 5 одиниць в 2022 році, до 9 одиниць в 2023 році.

Ключовим змістом діяльності підприємства у 2023році є зростання наявних виробничих потужностей. Однак над розв’язанням даного завдання працюють всі працівники акціонерного товариства, починаючи з керівництва завершуючи робітниками. Склад працівників по усіх категоріях підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка кількості складу працівників АТ «Ельворті», 2019-2023 рр. *

Категорія персоналу	Роки		Абсолютне відхилення, чол.	Відносне відхилення, %
	2019	2023		
Керівники	179	226	47	79,2
Професіонали та фахівці	242	303	61	79,8
Технічні службовці		4	4	
Робітники	856	1500	644	57,0
Всього:	1277	2033	756	62,8

** Розраховано і побудовано за даними підприємства*

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, що у 2023 році зросла кількість працюючих на 756 чоловік, або на 37,2 %, у порівнянні з 2019 роком за рахунок збільшення виробничих потужностей. Команда менеджерів зросла на 47 чол., або на 19,8 %, спеціалістів - на 61чол., або 19,2 %, робітників - на 644 чол. чи на 43 %, також товариство взяло в склад 4 технічних працівників у 2023 році.

Стимулювання робітників регулюється СТП 075-2005 «Системи управління якістю. Управління ресурсами. Людські ресурси. Засоби забезпечення мотивації персоналу». Дане СТП дає можливість для заохочення всіх категорій працівників в залежності від реалізації виробничого плану, плану по зменшенню кількості витрат для цехів основного і допоміжного виробництва, здійснення плану по грошовим надходженням та оцінки ефективності функціонування системи управління якістю. За 2023 рік середня зарплата 1 працівника, зайнятого на виробництві становила 12043,29 гривень. У структурі фонду споживання 71,37% приходиться на заробітну плату; 19,27%

додаткова заробітна плата та 9,36% інші компенсаційні послуги.

За 2023 рік зниження трудомісткості по підприємству становило 22150 нормо-годин. Якісний стан норм на 01.01.2023 рік становить:

- технічно-обрунтованих – 57800 із загальної кількості норм;
- дослідно-статистичний – 15340.

Втрати робочого часу в 2023 р. становили24,8% до загального фонду робочого часу проти 12,7% в 2019 році. Споживання фонду робочого часу за 2023 рік становили 54,4%, а в 2019 році – 80%. Для виконання обсягу робіт у 2023 році були задіяні майже 75,2% загальної кількості працівників, проти 83,7% у 2019 р. Відповідно до графіку роботи акціонерного товариства фонд робочого часу у 2019 році становив 2011 годин, а в 2023 році – 2004 години.

За 2023 рік обсяг товарної продукції становив 375062,0 тис. грн. Якщо порівняти цифри з попереднім роком, то простежується зростання обсягів виробництва. Темп приросту становили 179,3%. Вагоме збільшення об'ємів виробництва в 2023 р. зумовлене збільшенням попиту на продукцію товариства серед аграрних виробників. Структура товарної продукції АТ «Ельворті» за 2021-2023 роки подано у табл. 2.7.

Дані таблиці вказують на те, що акціонерне товариство у 2023 році ефективніше займалося збутом своєї продукції, що було викликано зростанням обсягів експорту на ринки Грузії та Казахстану.

Таблиця 2.7

Динаміка товарної продукції АТ «Ельворті», 2021-2023 рр. *

Найменування продукції	2021	2022	2023
Сільськогосподарська техніка для рослинництва			
Сівалки, всього, шт	4683	5112	6561
З них:			
зернові	2654	3112	4016
просапні	1545	2000	2545
Борони дискові, шт	75	75	98
Культиватори, шт	926	1023	1236
Пристосування, шт	865	953	1025
Запасні частини, шт			

У порівняльних цінах, тис. грн	10790,5	12453,7	18725,6

** Розраховано і побудовано за даними фінансової звітності товариства*

Розпочнемо аналіз господарської діяльності з дослідження фінансових результатів діяльності АТ «Ельворті»» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз основних фінансових показників підприємства АТ «Ельворті» за 2020-2023 рр. *

Показник	2020 р.	2023 р.	Зміни (+;-) тис. грн.	Темп змін, %
			2023/2020 рр.	2023/2020 рр.
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	15474,3	16419,0	944,7	106,1
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, тис. грн.	12915,0	13708,9	793,9	106,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10443,1	11054,9	611,8	105,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2471,9	2654,0	182,1	107,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	397,3	271,8	-125,5	68,4

** Розраховано і побудовано за даними фінансової звітності товариства*

Отже, зростання економічно вагомих показників, таких як виручка від реалізації послуг на 944,7 тис. грн та чистої виручки на 793,9 тис. грн відбувалося при одночасному зростанні собівартість продукції.Валовий прибуток, одержаний товариством у 2023 р. перекриває даний показник 2020 р. на 182,10 тис. грн, що є серйозним моментом в роботі підприємства. Усього, темп зросту виручки від реалізації вищий ніж темп збільшення собівартості, адекватно 6,1% і 5,86%.

Від'ємним моментом, який можна зауважити при виконанні оцінки є скороченнямасштабу чистого прибутку на 125,5 тис. грн., що в порівнянні з минулими показниками демонструєзростання непрямих витрат. Все це є недоробком у роботі менеджменту особливо на фоні скорочення майнового потенціалу, розмірів діяльності фірми, незначній питомій вазі оборотних коштів, що представляють собою прямі витрати.

Таким чином, отримання прибутку в 2023 р. у сумі 271,8 тис. грн. відносноотриманого у 2020 р. – 397,3 тис. грн. засвідчує на достатньо негативні тенденції в роботітовариства, не зазираючи на вірогідний потенціал підприємства.

Проведений аналіз даєможливістьзробити висновок про потребу підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Внутрішній аналіз економічного стану компанії визначаєнеобхідність оцінки:

- достатності власного капіталу;

- динаміки і структури власного капіталу;

- дослідження причин перемін окремих його складових та оцінку цих змін за звітний період.

Здійснимо дослідження структури та зміни кількості власних грошейАТ «Ельворті» за останні три роки (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Динаміка структури капіталу АТ «Ельворті» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2023 р.		Відхилення 2023/2021 рр.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Середньорічна вартість статутного капіталу тис. грн.	1466,4	48,2	752,1	25,9	-714,3
Середньорічна вартість додаткового капіталу, тис.грн.	1104	36,3	1925,4	66,3	821,4
Середньорічна вартість резервного капіталу тис. грн.	92,15	3,0	104,65	3,6	12,5
Середньорічна вартість нерозподіленого прибутку (збитку),тис. грн.	382,15	12,6	121,5	4,2	-260,65
Всього власного капіталу, тис. грн.	3042,45	100	2903,65	100	-138,8

** Розраховано і побудовано за даними фінансової звітності товариства*

За цифрами наведеними у таблиці, сформуємо наступні висновки:за останні 3 років трансформації, що відбувалися у структурі власного капіталу були неоднорідні. Так, у 2023 р. об'єм власного капіталу поменшав на 138,8 тис. грн., в порівнянні з 2021 роком. Аналогічна ситуація була зі середньорічною ціною додаткового капіталу. Проте, дещо підійнялася середньорічна вартість резервного капіталу на 12,5 тис. грн. і скоротиласяціна статутного капіталу. Дужевід'ємним моментом є зменшення суми нерозподіленого доходу на 260,65 тис. грн., що засвідчує погіршення роботиза рахунок зменшення обсягів. Отже, щонайбільшу частку у формуванні власного капіталу займає додатковий капітал і внески акціонерів у формі статутного

капіталу.

Ефективність роботитовариства певною мірою характеризується показником ефективності використання капіталу, а саме його граничної віддачі, що віддзеркалюватиметьсязростомоб'єму доходу на одну гривню капіталу. Для того, щобпростежити результати ефективності використання грошейдослідимо його віддачу за три останні роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ефективність використання власного капіталу АТ «Ельворті» за 2021 – 2023 рр. *

Показник	2021 р.	2023 р.	Зміна 2023/2021
Чистий прибуток, тис. грн.	248,7	271,8	23,1
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	3042,45	2903,65	-138,8
Рентабельність власного капіталу, %	8,17	9,36	1,19
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг (без ПДВ), тис. грн.	9351,0	13708,9	4357,90
Оборотність власного капіталу, раз	3,07	4,72	1,65
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	117,13	76,25	-40,88

** Розраховано і побудовано за даними фінансової звітності товариства*

За розрахунками зробимо висновок, що в компанії «Ельворті», за період дослідження здійснювалося зростання економічно вагомих показників: виручки від реалізації на 4357,9 тис. грн., чистого прибутку на 23,1 тис. грн. та рентабельності на 1,19%. Від'ємне значення мав показник середньорічної вартості капіталу, який скоротився на 138,8 тис. грн.

Отож у товаристві відбувалися наступні зміни – зменшення загальної вартості майна, висока питома вага необоротних активів у структурі наявного майна, поряд з прискоренням оборотності власного капіталу, оборотних активів і т.д.

У недовгій перспективі критерієм оцінки фінансового стану товариства є його ліквідність та платоспроможність. Категорія «ліквідний» передбачає безперешкодну реалізацію майна і отримання коштів. Чим коротшийінтервал часу, необхідний для реалізації окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Отож, ліквідність товариства – це його спроможність розпродати свої активи за гроші для погашення короткострокових зобов'язань. Оцінку

ліквідності компанії «Ельворті» здійснено за допомогою переліку фінансових коефіцієнтів, які дозволяютьзіставитивартість поточних активів, що визнають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

В загальному провівши аналіз господарської діяльності товариства «Ельворті», а саме основних його фінансових показників, нами зроблено висновок проймовірність потреби у підвищенні ефективності від виробничих процесів, а також активізації збуту, що можливе за рахунок активізації логістичного менеджменту на підприємстві.

2.3. Дослідження логістичних ризиків АТ «Ельворті»

Ризик у сучаснійекономіцівжедавноставосновнимфакторомвпливунакінцевірезультатиг осподарювання як світовихкорпорацій, так і українськихпідприємств. Нафонізначноїмінливостіекономічної й політичноїситуації в країні, розширеннясферивідносинсуб'єктівгосподарювання, появиновихтехнологійтаінструментівуправліннясучаснішідприємствазмушеніфу нкціонувати в умовахневизначеності й ризику, тим самимзумовлюючиперехідвідтрадиційнихметодівуправліннядометодів, якіздатнімінімізуватиризикфакторіввнутрішньогосередовищатапом'якшувати вплив факторівзовнішньогосередовища, зокремадоризик-менеджменту.

МашинобудівніпідприємстваУкраїниостаннімчасомутратилисвоепріорите тнестановище, щедонедавнавиступаючипотужнимлокомотивомзростанняекономікикраїни й тим інструментом, щодававзмогупідвищитиїїконкурентоспроможність, промисловийпотенціал і рівеньсоціальногорозвитку. Основноюпричиноютакоїситуаціїсталозростаннязовнішніхризиків, аджепонад 50% власноїпродукціївониекспортувалидоРосії. Протедодатковимивнутрішнімиризикамиданих підприємствтакож є

недостатняінноваційнаактивність, повільневпровадженнясучаснихтехнологій і закупівляновоїтехніки, значнийрівеньзносунаявнихзасобів, недостатністьоборотнихкоштів, неефективна логістична стратегія тощо.

Дослідження видів ризиків дозволило виділити такі, які носять зовнішній характер (макрорівень), впливають на роботу підприємства і його логістичної системи, але контролювати які воно не має змоги; ризики, які пов'язані із видом діяльності, яким займається підприємство (мезорівень) і на які підприємство має частковий вплив; ризики логістичних систем конкретних підприємств (мікрорівень), які підприємство кількісно може оцінити, встановити вагомість кожного з них, визначити джерела їх виникнення з метою прийняття комплексу відповідних рішень (рис. 2.8).

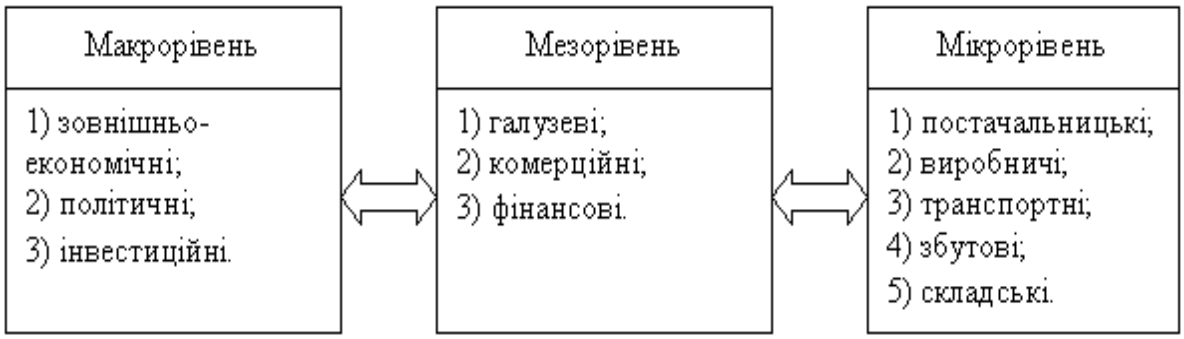


Рис. 2.8. Ризики логістичних систем машинобудівних підприємств

В загальному для підприємств машинобудування ризики макрорівню це: зовнішньо-економічні – що пов'язані із ринком збуту, вартістю сировини та матеріалів, що закуповуються, коливанням курсу валют; політичині – пов'язані з нестабільністю ситуації в країні, ембарго, дефолтом, що впливають на експотно-імпортні відносини між країнами; інвестиційні – зміна обсягу інвестицій, що супроводжує зміну показників діяльності підприємства, створюючи ситуацію невизначеності.

Ризики мезорівня це: галузеві – що можуть виникати у зв'язку зі змінами у галузевій структурі підприємства; фінансові – охоплюють ризик зниження фінансової стійкості, неплатоспроможності, упущеної вигоди, кредитний та інвестиційний ризики; комерційні – до них, в першу чергу, відносять маркетингові ризики та ризики непередбачуваної конкуренції.

Ризики мікрорівня: у постачанні – зростання цін на сировину зумовлює зниження частки витрат, що виділяються на їх закупівлю; виробничі – зміна програми виробництва, що спричинена зміною обсягів замовлень і, відповідно, збільшенням собівартості продукції тощо; транспортні – підвищення цін на пальне, ріст транспортних витрат; збутові – ринок збуту, потенційні та реальні покупці; ризики, що пов'язані зі складуванням – зміна кількості запасів, зростання орендної плати тощо.

Для визначення ризиків досліджуваного нами АТ «Ельворті», більш докладно проаналізуємо його показникифінансової звітності за 2022-2023рр. поквартально (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Фінансова звітність підприємства АТ Ельворті

за 2022-2023рр.,млн. грн [69]

Роки		Збут	Собівартість	Матеріальні витрати	Виробничі запаси	Незавершене виробництво	Готова продук-ція	Товари
2022	1	228298	178376	102667	59202	49178	128467	2087
	2	201997	171123	134375	62154	51967	132686	2069
	3	241372	187907	136294	77098	63794	115074	2060
	4	210066	183281	158658	65488	46952	158900	2048
2023	1	227028	197222	154804	60357	60654	152830	2773
	2	149243	143249	86836	65088	54343	144653	2461
	3	220140	180151	128027	78891	57226	136406	1781

Динаміка обсягів збуту та собівартості у 2022-2023 рр. АТ «Ельворті» має спадаючутенденцію, що відображено нами на рис.2.9.

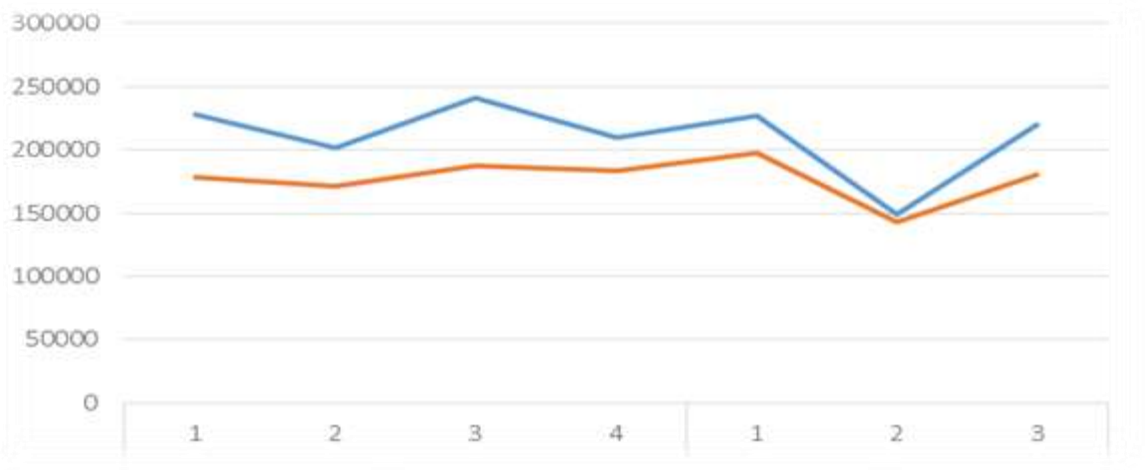


Рис. 2.9. Динаміка обсягів збуту та собівартості продукції підприємства АТЕльвортіза2022-2023 рр.,[69]

Динаміказапасів за досліджуваний період ємайже стабільною (рис. 2.10),щопри спадаючихобсягахзбутузагрожуєтовариствунадлишкамиготовоїпродукціїтанезавершеногобудівництва. Це є одним із недоліків роботи логістичного менеджменту.

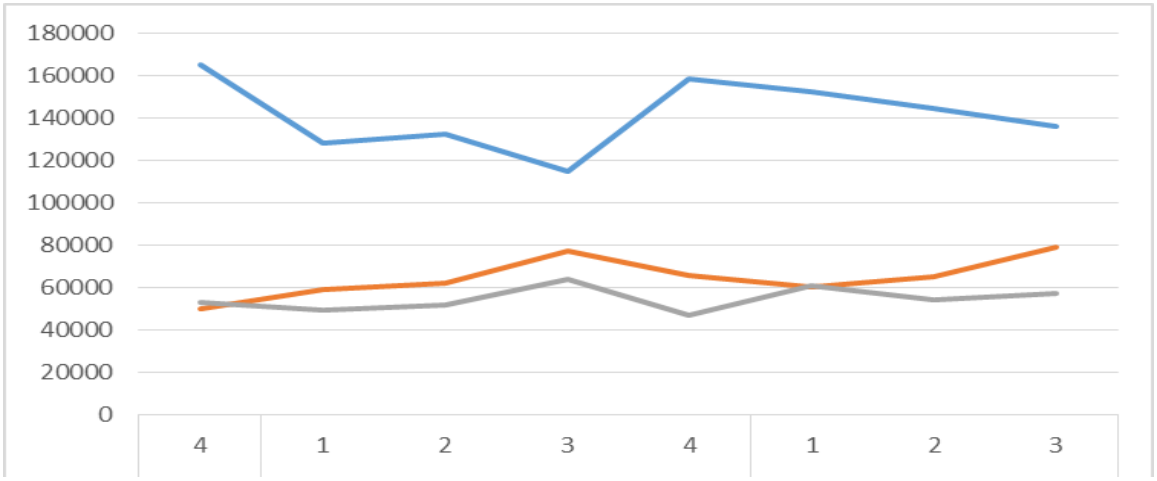


Рис. 2.10. Динаміка запасів підприємства АТ Ельворті за 2022-2023 рр., [69]

Середнайбільшвпливовихризиківдля АТ «Ельворті» намивизначано:

Природніризики–церизики,пов'язанніізможливимвпливомприроднихумовнадіяльністьпідприємства. Уданомутлумаченніприроднихризиківїхтакожможнавважати***галузевими***, тобто ризиками зниження купівельної спроможності або попитунапродукцію.

Валютнийризик–імовірністьзміниобміннихкурсіввалют.Нафінансовий результат за 2020рік в значніймірі вплинули негативнікурсовірізницінасуму 41432тис.грн., пов'язанізпадіннямкурсу гривнівквітнімісяціта вгруднімісяці.

Політичні ризики – це ризики, пов'язані з непередбачуваною можливістюзмінивнутрішнього законодавства країни.В 2020році на діяльністьпідприємства вплинуло: вимоги законодавства по валютному контролю – підприємство одержало штрафи в розмірі 1 309 тис. грн. з боку держави за порушення строків повернення валютної виручки впродовж 180

дніввідконтрагентів, залучених у зовнішньоторговельнудіяльність; невизначеність по мораторію на продаж землі – знизилась активністьпокупців по закупівлітехніки [69].

Сумуючіризики,визначенідля підприємства,можнанаголосити,щозовнішніризикаможнаважати***галузевим***и.Нестабільнуекономічнуситуаціютазростанняціннасировинутаенергоносії– можнавважатифінансовими(***валютними***)ризиками.

Хочуконсолідованомузвітінебулозазначено,але***правовіризики***такожвластиві длятовариства,якдлябудь-якогопідприємства.

Запроведениманалізомзовнішніх ризиківдістаємо висновку про типовість ризиків, які можна згрупувати(табл.2.12).

Таблиця2.12

Типиризиківмашинобудівнихпідприємств

Типризику	Проявлення	Шляхивирішення
Галузевий	Цей ризик пов'язаний з: –незначним попитом на продукцію на внутрішньому ринку та жорсткою конкуренцію на зовнішніх ринках; –з низькою платоспроможністю покупців продукції; –з факторами природними або політичними, яківпливають на зменшення попиту.	Для послаблення цього ризику підприємство має здійснює послідовнумаркетингову політику, спрямовану на пошук нових споживачів, диверсифікацію ринків збуту, дослідження попиту
Фінансовий (валютний)	Цей ризик повязаний з: –погіршеннямфінансовихрезультатів; –звуженням кредитної активності; –скорочення державного фінансування; –високим рівнемневизначеності.	Державне фінансове врегулювання. Створювати виробничі запаси, які імпортуються у періоди зниження курсу долара.
Правовий	Цей ризик повязаний з: комерційним і, особливо, податковим законодавство, положення якого допускають різнуінтерпретацію	Державне правове врегулювання

Останній з ризиків в табл. 2.12 до логістичних ризиків не відноситься.Першідваризики–галузевийтавалютний–

пов’язанізлогістичними.Галузевий ризик пов'язаний з ризиком прогнозування попиту та збуту. Валютний ризик також можна частковоВіднести до логістичних, тому, що в періоди відностно стійкого курсу абозниження курсу долара підприємство може накопичувати виробничі запаси,якібудутьнеобхіднимивподальшому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Систематизація та формування управлінських рішень щодо протидії негативним впливам ризиків логістичної системи машинобудівних підприємств

Проблема прийняття ефективних управлінських рішень набуває актуальності у зв'язку з тим, що в сучасних умовах діяльність машинобудівних підприємств та їх ЛС супроводжується ризиками внутрішнього (на всіх етапах ланцюга «постачання-виробництво-збут») та зовнішнього середовища.

Умовою забезпечення ефективної роботи підприємства, як економічної системи, є наявність ефективної системи управління ризиками, системи ризик-менеджменту, котра б містила низку управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків в розрізі конкретного об'єкта, основною метою якої є забезпечення максимальної ефективності управління ризиками [189].

Модернізація механізму управління на базі інструментів ризик-менеджменту є актуальним з метою забезпечення ефективності та надійності ЛС на всіх її рівнях, що включає в себе комплекс управлінських рішень, націлених на своєчасну ідентифікацію самих ризиків, ризикоутворюючих факторів з метою зниження їх негативної дії як в поточному часі, так і в перспективі.

Нині управління ризиками пов'язується як з негативними наслідками, так і з очікуваними вигодами. В цьому випадку завдання ризик-менеджменту полягає у визначенні можливих відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих та прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на управління такими відхиленнями з метою мінімізації негативних наслідків.

Управління ризиками передбачає детальний аналіз причин їх виникнення з метою вироблення і реалізації відповідних рішень. В основу такого аналізу

слід закладати аналітичні оцінки джерел виникнення ризиків, характеру, масштабу і ступеня ризику, зміни очікуваної вартості від ризику тощо. Отримана інформація використовується для вибору сценаріїв виживання в умовах невизначеності та формування програми (плану) управління ризиками.

Управління ризиками вимагає випереджуючого мислення. Управління ризиком, передусім, є процесом передбачення того, що може статися, і одночасно того, наскільки підприємство є готовим до ризикових ситуацій. Формалізована система ризик-менеджменту дозволяє створити таку систему управління ЛС, яка працює на попередження виникнення можливих проблем.

Управління ризиками передбачає чіткий розподіл відповідальності та закріплення повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень. Керівництво несе відповідальність за управління ризиками підприємства, отже, його виключною прерогативою є розподіл обов'язків і повноважень між працівниками. Важливо визначити оптимальний баланс між відповідальністю за ризик і здатністю контролювати цей ризик.

Управління ризиками залежить від ефективності процесу взаємодії між учасниками ризик-менеджменту. Оскільки процес ризик-менеджменту здійснюється як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, тому необхідно взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми учасниками цього процесу. Однак, щоб забезпечити повноцінне управління ризиками, передусім, важливо налагодити ефективну взаємодію всередині організації.

Управління ризиками вимагає прийняття збалансованих управлінських рішень. В процесі ризик-менеджменту необхідно чітко визначити економічну доцільність зменшення ступеня ризику та прийнятного рівня ризику.

У цьому контексті важливого значення набуває концептуалізація процедур створення ефективної системи ризик-менеджменту в організації. Її складовими елементами є: формування стратегічних цілей, завдань та принципів управління ризиками; структуризація процесів прийняття обґрунтованих ризик-рішень; визначення методологічного інструментарію управління ризиками; встановлення рівнів управління ризиками; здійснення

організаційного супроводу реалізації ризикових рішень.

Будучи організованою системою, що включає в себе сукупність процедур та технологій, за допомогою яких можливо ідентифікувати, здійснити аналіз та оцінку ризиків, причин їх виникнення, ефективна система ризик-менеджменту підприємства дозволить краще організувати роботу ЛС – об'єкта господарювання, контролювати процеси, що їх роботу координує ЛС згідно мети і політики підприємства, підвищити тим самим гнучкість та адаптивність ЛС, мінімізувати ризики [191].

Ризик-менеджмент є складовою загальної стратегії машинобудівних підприємств і спрямований на своєчасне виявлення факторів, що можуть потенційно спричинити розвиток негативних тенденцій.

Для того, щоб спроектувати систему ризик-менеджменту ЛС необхідно, для початку, синтезувати ризики за кожною складовою ЛС – закупівельна (постачальницька), виробнича, транспортна, збутова, складська та обґрунтувати варіанти управлінських рішень на різних різнях управління: поточний, тактичний і стратегічний, які в свою чергу підпорядковуються основній меті ризик-менеджменту – зниження негативного впливу ризиків.

На оперативному рівні управління ризиками проектують рішення, котрі потребують негайного впровадження – відповідно до основних ризиків ЛС (до кожного з них), котрі були виділенні до кожної підсистеми ЛС раніше; тактичний рівень управління – як узагальнення оперативних рішень, сприяючи їх посиленню та узагальненню; стратегічний рівень управління – як рішення, що плануються до впровадження, будучи частиною загальної системи ризик-менеджменту ЛС машинобудівних підприємств.

Так, підсистема управління постачальницькими ризиками АТ «Ельворті» виділяє наступні ризики:

– ризики недоотримання всіх матеріальних ресурсів;
– ризики необґрунтованого збільшення цін на сировину;
– ризики порушення графіків постачання;
– ризики погіршення якості сировини;

– ризики невиконання умов договорів з постачальниками.

Пропонуємо АТ «Ельворті» використовувати Комплекс управлінських заходів щодо зниження постачальницьких ризиків представлено на рис. 3.1.

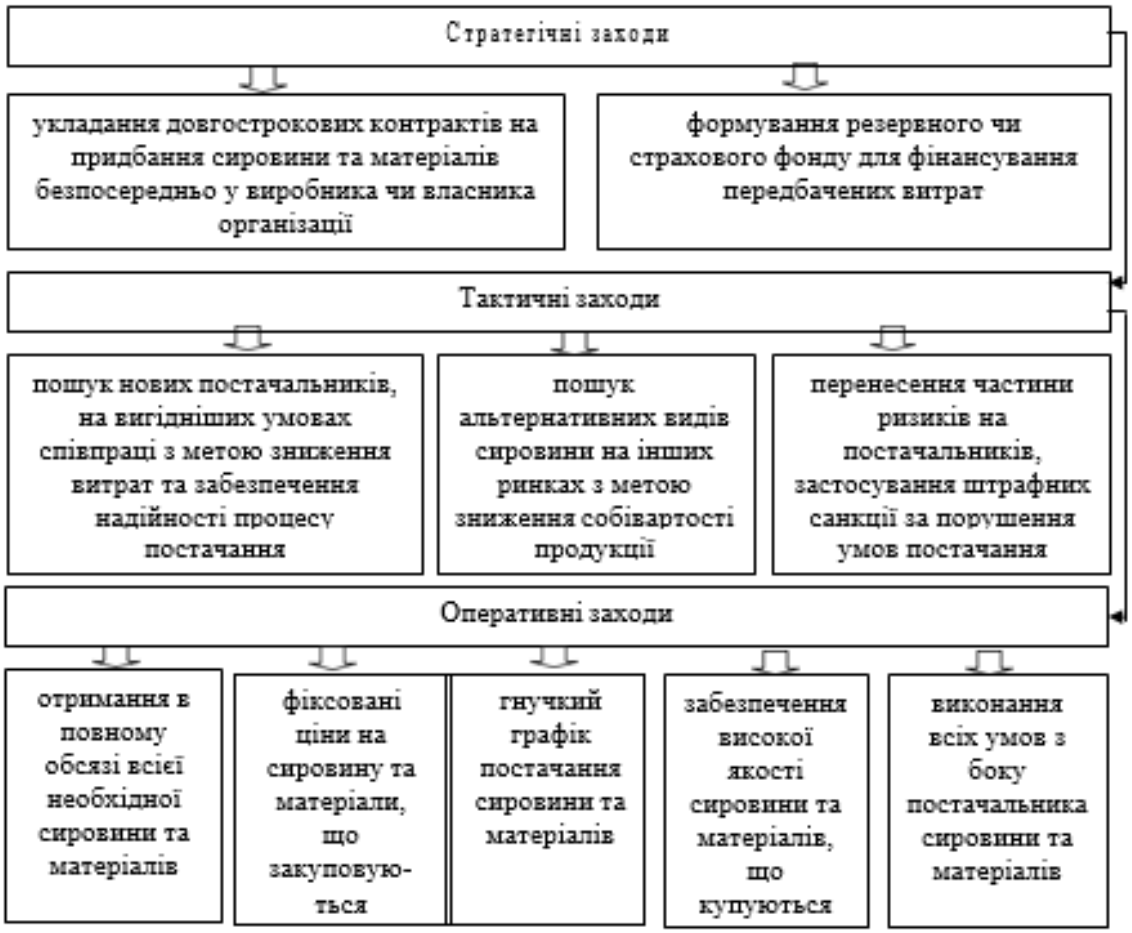


Рис. 3.1. Комплекс управлінських заходів щодо зниження постачальницьких ризиківАТ «Ельворті»

В підсистемі управління виробничими ризиками АТ «Ельворті» нами виділено наступні ризики:

– технічні та технологічні ризики;

– ризики зміни попиту;

– ризики порушення планових строків, нестабільність виробництва;

– ризики недовикористання виробничих потужностей;

– ризики підвищення частки браку.

Комплекс управлінських заходів щодо зниження існуючих виробничих

ризиків для АТ «Ельворті» відповідно представлено нами на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Комплекс управлінських заходів щодо зниження виробничих ризиків АТ «Ельворті»

В підсистемі управління збутовими ризиками виділено наступні ризики:

– ризики помилкового вибору цільового ринку збуту;
– ризики низької купівельної спроможності покупців;
– ризики посилення конкурентної боротьби на ринку;
– ризики надання неповної або недостовірної інформації про ринок;
– ризики порушення строків доставки.

Комплекс управлінських заходів щодо зниження виділених на основі результатів дослідження збутових ризиків для АТ «Ельворті» представлено на рис. 3.3.

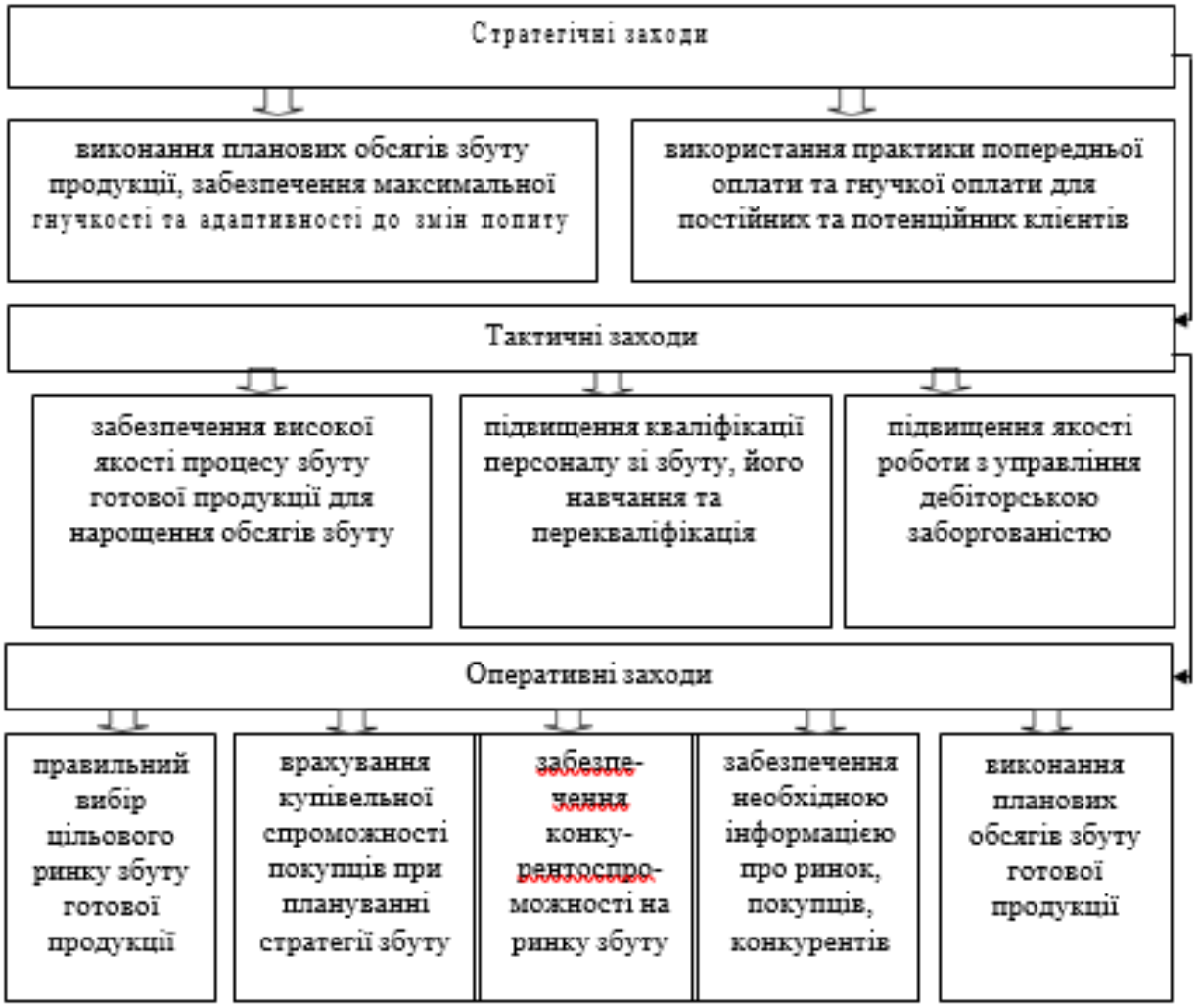


Рис. 3.3. Комплекс управлінських заходів щодо зниження збутових ризиків АТ «Ельворті»

В підсистемі управління транспортними ризиками досліджуваних підприємств виділено наступні ризики:

– ризики збільшення часу на транспортування;

– ризики втрати або пошкодження товару при транспортуванні;

– ризики збільшення ціни на паливо, а відтак, і транспортних послуг;

– ризики помилок у виборі виду транспорту;

– ризики неправильної організації процесу транспортування.

Комплекс управлінських заходів щодо зниження існуючих транспортних ризиків для АТ «Ельворті» представлено нами на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Комплекс управлінських заходів щодо зниження транспортних ризиків АТ «Ельворті»

В підсистемі управління складськими ризиками АТ «Ельворті» виділено наступні ризики:

– ризики розкрадання майна;
– ризики нераціонального збереження товарів і, як наслідок, їх псування;
– ризики зростання вартості послуг, пов'язаних з утриманням складів (або підвищення вартості оренди);
– ризики затовареності товару на складі;
– ризики збоїв у роботі навантажувального і розвантажувального обладнання.

Комплекс управлінських заходів щодо зниження складських ризиків для АТ «Ельворті» представлено на рис. 3.5.

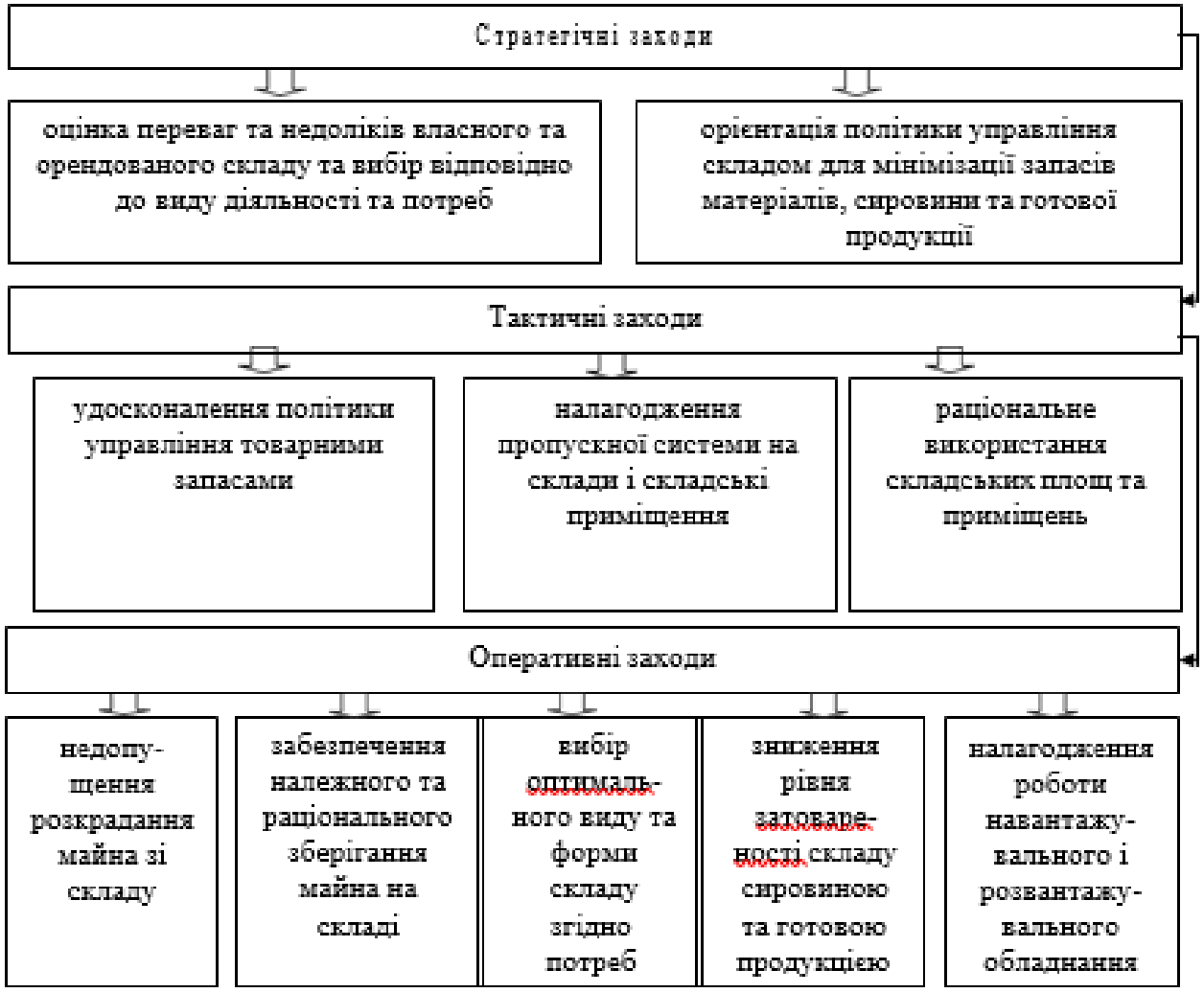


Рис. 3.5. Комплекс управлінських заходів щодо зниження складських ризиків АТ «Ельворті»

Визначення системи організаційно-економічних заходів щодо зниження негативного впливу ризиків закожною зі складових ЛС на різних рівнях управління, виступаєпідґрунтям для подальшої інтеграції методів, моделей, інструментів управління в єдиний механізм – систему ризик-менеджменту ЛС АТ «Ельворті». Доцільним є застосування системно-функціонального підходу, що орієнтований на дослідження кожної складової ЛС як окремих підсистем управління, визначення функціональних зв’язків між ними та зовнішнім середовищем (рис. 3.6).

Використання рекомендованої системи ризик-менеджменту для АТ «Ельворті» створює передумови для підвищення ефективності управління логістичною системою на оперативному рівні діяльності.

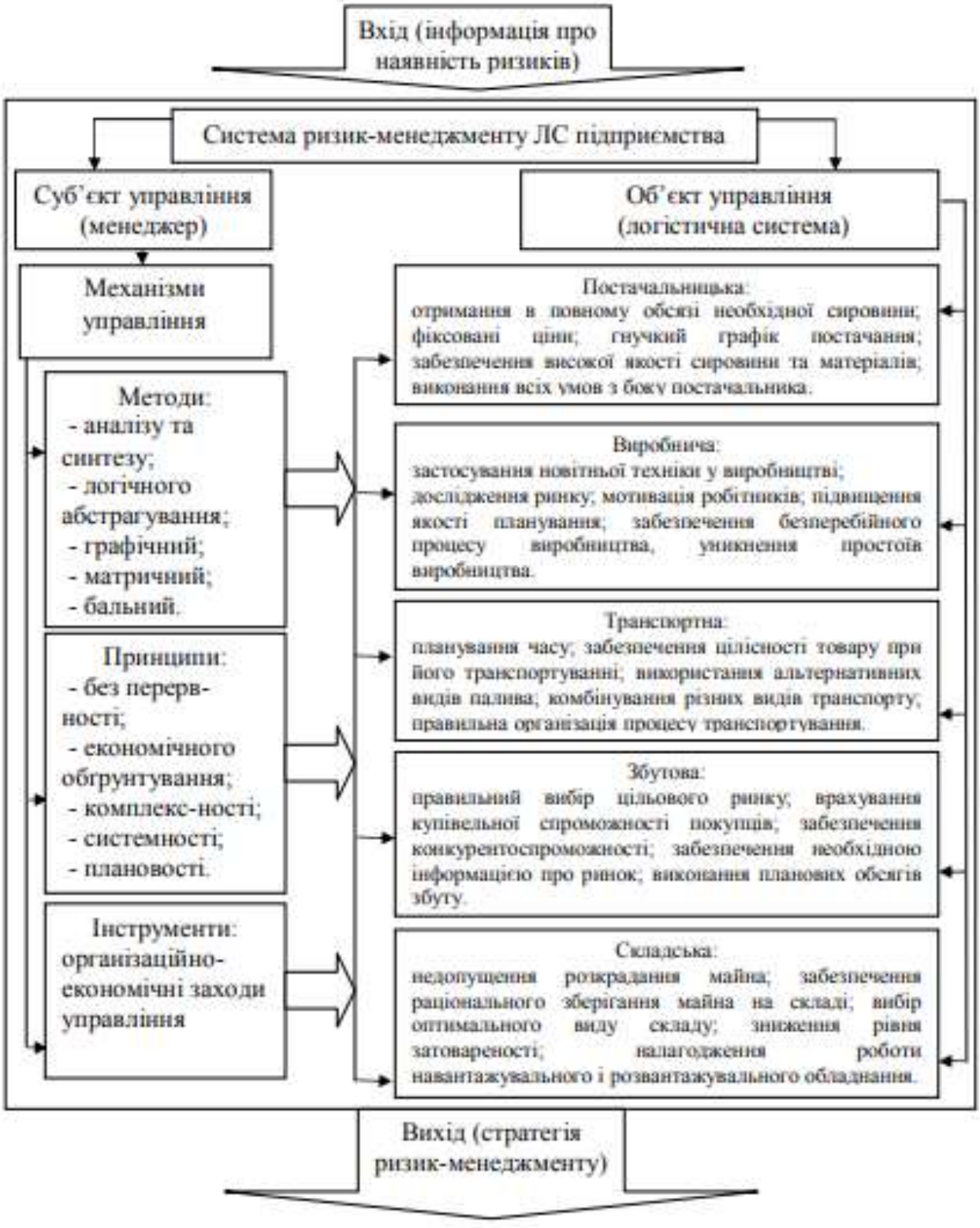


Рис. 3.6. Імплементація системи ризик-менеджменту машинобудівних підприємств на оперативному рівні

Таким чином, система ризик-менеджменту логістичної системиАТ «Ельворті» передбачає набір відповідних управлінських рішень з ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, на базі чого приймаються заходи, що націлені на зниження їх негативного впливу.

3.2. Використання реінжинірингуяк напряму вдосконалення системи ризик-менеджменту логістичної системи машинобудівних підприємств

Коли традиційні методи управління логістикою стають неефективними, виникає потреба у впровадженні інноваційних підходів [192–194].

Логістичний бізнес-процес представляє собою комплекс операцій і функцій, що перетворюють вихідні ресурси підприємства (при управлінні товарними і супутніми потоками) в результат, що відповідає логістичній стратегії підприємства. Відтак, об’єктом логістичного управління є потоки, потокові процеси, будь-які процеси, що пов’язані з переміщенням будь- чого, управління логістичними бізнес-процесами підприємства можна визначити як інтегроване управління бізнес-процесами з просування продукції і супутніх потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [195, с. 320].

Ризик-менеджмент ЛС АТ «Ельворті» з використанням інструментів реінжинірингу націлений на ідентифікацію поточного стану ЛС, аналіз ризиків, що безпосередньо чинять вплив на її функціонування, виявлення «вузьких місць» і на базі отриманої інформації розробку комплексу управлінських рішень, які будуть націлені на зміну системи менеджменту ЛС шляхом використання конкурентних переваг підприємства за кожною складовою ЛС, оптимізуючи функції логістичних бізнес-процесів, що взаємопов’язані між собою та реалізують рух матеріальних потоків товариства.

Реінжиніринг логістичних процесів передбачає використання процесів зворотної логістики: розпізнання і реєстрація всіх переміщень, отримання матеріалів і повернення їх постачальникам назад, рециклінг та повторне максимально можливе використання матеріалів, скорочення відходів, огляд і перепроектування або відновлення системи зворотної логістики підприємства [196].

Практика вітчизняних та зарубіжних підприємств вказує на те, що запровадження реінжинірингу логістичних процесів дає змогу прослідкувати докорінні позитивні зміни всередині організації. Удосконалюється управлінський підхід – працівниками приймаються самостійні рішення. У ході реінжинірингу відбувається не тільки горизонтальне, а й вертикальне стиснення процесів. Там, де має місце традиційна організація робіт, і виконавець для прийняття рішень повинен був раніше звернутися до керівництва, він приймає рішення самостійно. Розширення повноважень співробітників, підвищення ролі кожного з них у робочому процесі призводить до значного зростання віддачі від їхньої праці.

Реінжиніринг націлений на врахування динамічності бізнес-процесів, що протікають на підприємстві та всередині ЛС з метою побудови найбільш ефективних маршрутів функціональних потоків [197].

Передумовами застосування реінжинірингу логістичних бізнес-процесів (РЛБП) у АТ «Ельворті» є наступні:

– необхідність зміни традиційної моделі управління ЛС на модель ризик-менеджменту;
– значні логістичні витрати;
– низка ризиків зовнішнього середовища, і, особливо внутрішнього – ризиків ЛС;
– необхідність покращення таких основних показників діяльності ЛС як: вартість, якість, послуги, швидкість;
– вихід на нові ринки збуту, що вимагаєпідвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Чинниками, що заважають застосуванню РЛБП на вітчизняних машинобудівних підприємствах є наступні:

– присутність замкненої командно-адміністративної системипланування та відповідних методів управління;
– низький рівеньінвестиційної привабливості вітчизнянихмашинобудівних підприємств;
– творчий підхід до вирішення основних завдань РЛБП, що вимагає реалізації якісно нових процесів;
– невірне тлумачення основних принципів РЛБП;
– недостатня кількість кваліфікованих фахівців з реінжинірингу;
– необхідність залучення значної кількості коштів для розробки і впровадження РЛБП.

РЛБП проводиться в разі зміни стратегії розвитку, реалізації концепції безперервного вдосконалення, вирішення проблем, виявлених в ході проведення логістичного аудиту, зміни зовнішнього середовища та нормативно-правових документів, появи кризових явищ тощо [198]. Відмінністю РБП є не поступове покращення вже існуючих на підприємстві процесів, а орієнтація на радикальне перепроектування, створення чогось принципово нового [199].

РЛБП характеризується системним підходом, що охоплює логістичний процес в цілому, оптимізуючи роботу логістичної системи в розрізі її основних складових (рис. 3.7).

Основними цілями РЛБП є:

– поліпшення координації логістичних операцій у межах одного бізнес-процесу, що виконуються різними підрозділами підприємства;
– прискорення виконання бізнес-процесів і зростання пов’язаних із ним показників бізнесу – рентабельності, прибутковості активів, чистої вартості активів тощо;
– підвищення якості виконання логістичних послуг і зниження загальних витрат на логістику.



Рис. 3.7. Основні складові реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах

Крім того, основним фактором, що впливає на проектування бізнес-процесів є вплив ризиків, вимагаючи їх врахування при розробки відповідних заходів протидії неефективного проведення РЛБП на машинобудівних підприємствах з врахуванням дослідження впливу ризиків на проектовані бізнес-процеси ризиків ЛС.

В процесі реалізації реінжинірингу кілька робочих процедур поєднуються в одну. Процедури, що виконувалися раніше різними працівниками, також трансформуються в одну. Для її реалізації створюється спеціальний колектив. Такий підхід багаторазово підвищує ефективність роботи за рахунок скорочення часу на її виконання і чисельності виконавців.

Що стосується оцінки результативності реінжинірингу, то різні науковці по-різному відносяться до вибору методів, виділяючи такі показники, як: аналіз точки беззбитковості, використання математичної теорії, використання системи збалансованих показників, показників рентабельності, методи економіко-математичного моделювання – інтегральний показник тощо.

За результатами реінжинірингу всі підрозділи підприємства і його ЛС

повинні сконцентровуватись на виконанні не лише своїх функцій, але й забезпечувати безперебійну роботу суміжних бізнес-процесів для встановлення постійної взаємодії між підрозділами ЛС, уникнення затримки потоків, переслідуючи, при цьому, основну мету – максимально якісне задоволення потреб споживачів, збільшення обсягів виробництва продукції.

Схематично процес управління програмою РЛБП АТ «Ельворті» можна представити за допомогою рис. 3.8.

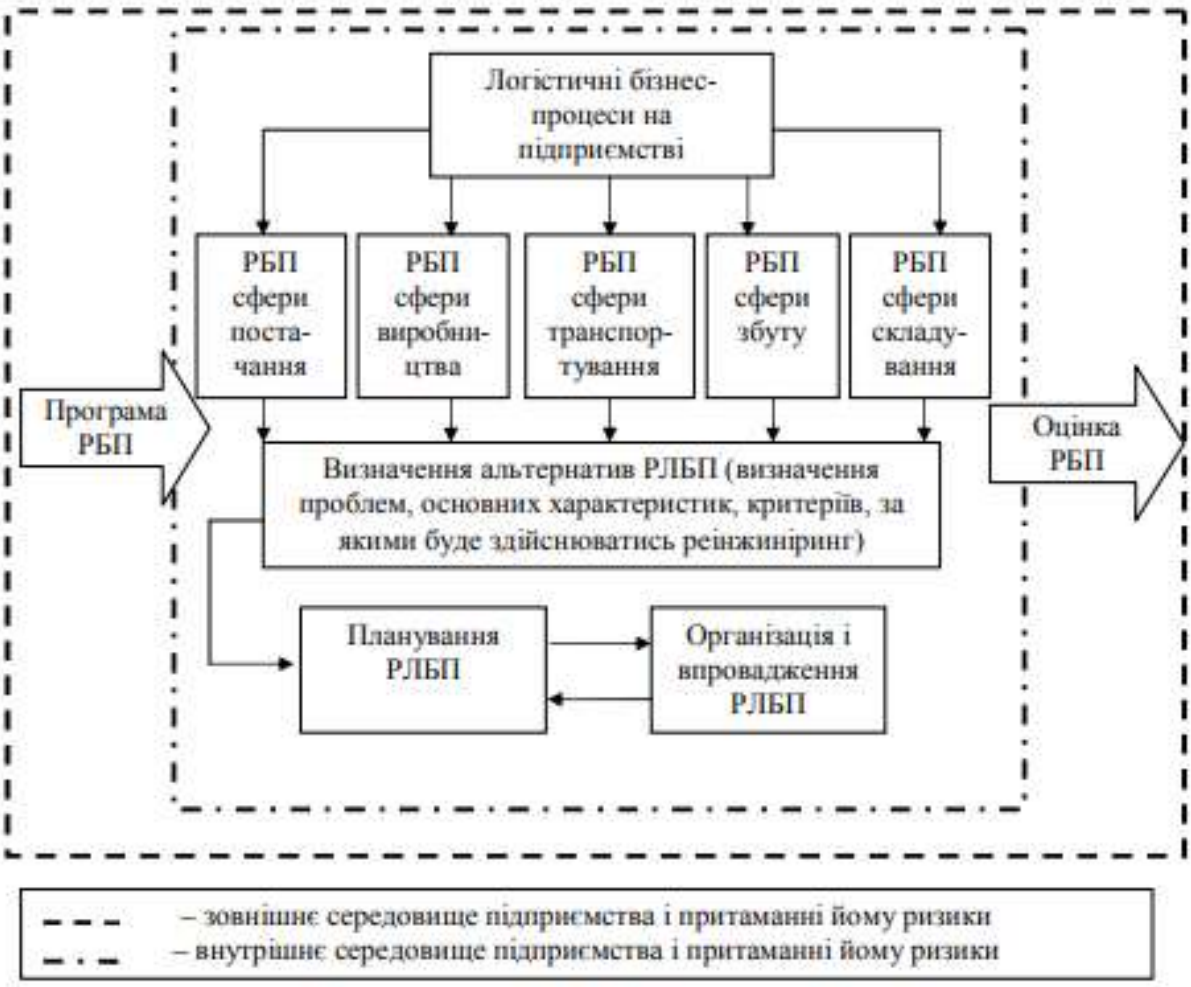


Рис. 3.8. Схема управління програмою реінжинірингу логістичних бізнес-процесів

Тобто програма РЛБП для АТ «Ельворті» повинна носити комплексний характер і передбачати впровадження його інструментів за кожною функціональною сферою ЛС.

Напрямками самовдосконалення та розвитку логістичних бізнес-процесів і систем на реінжинірингових засадах в АТ «Ельворті» повинні стати:

1. удосконалення управління взаємозв'язків зі споживачами завдяки забезпеченню швидкого та точного встановлення їхніх потреб;
2. розвиток механізму управління обслуговуванням споживачів шляхом уточнення специфікації показників функціонування;
3. удосконалення управління попитом через зміну методів планування, зокрема із використанням ІТ;
4. істотне поліпшення виконання замовлень завдяки більш ефективному управлінню дистрибуцією;
5. розвиток управління виробничим потоком шляхом визначення сучасних критеріїв для встановлення пріоритетів;
6. удосконалення системи МТЗ завдяки ІТ-регулювання вхідного потоку;
7. розроблення і доведення продукції до комерційного використання через зміну вимог до переміщення продукції.

З метою ефективної реалізації виділених напрямків самовдосконалення та розвитку реінжинірингу логістичних бізнес-процесів АТ «Ельворті» пропонуємо відповідний механізм його реалізації, що повинен врахувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та його ЛС, включати суб'єктів, об'єктів та основні завдання реінжинірингу, передбачати належне інформаційне та методичне забезпечення (рис. 3.9).

В розрізі загальних завдань, котрі вирішує реінжиніринг логістичних бізнес-процесів, як наслідок вирішуються й часткові завдання: усунення малопродуктивних ланок у виробництві, посилення контролю за використанням ресурсів, формування напрямків вирішення проблем зниження надійності та управління ризиками з використанням новаторських концепцій.

Отже, реінжиніринг може виступити дієвим інструментом в практиці ризик- менеджменту ЛС підприємств для покращення їх стану, зниження рівня ризику шляхом перепроектування бізнес-процесів в розірізі ЛС за умови грамотного, своєчасного його впровадження, наявності відповідних інструментів ризик-менеджменту, належної кадрової підготовки та інформаційного забезпечення.

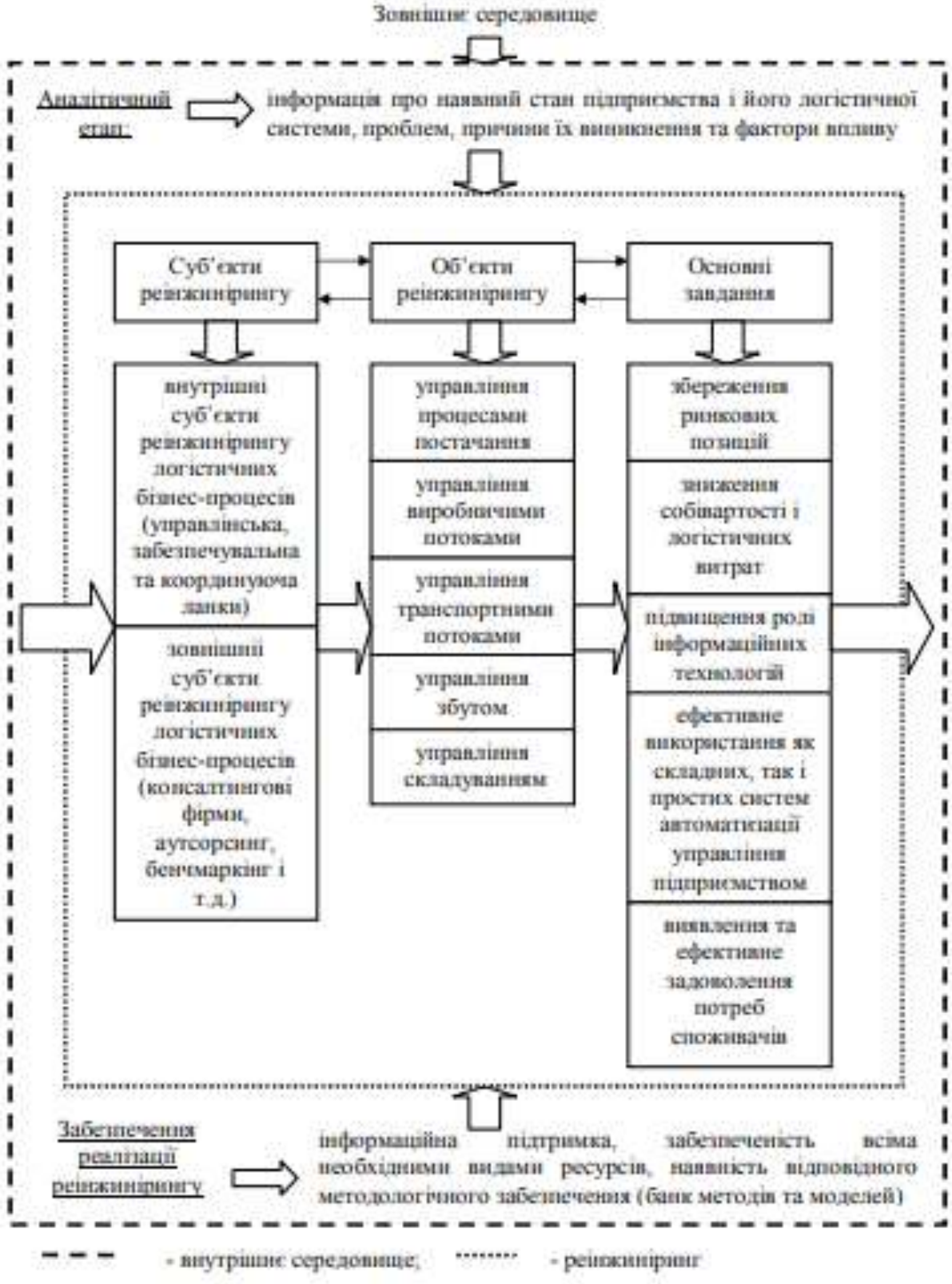


Рис. 3.9. Рекомендований механізм реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах

Для реалізації системи ризик-менеджменту ЛС, застосування інструментів реінжинірингу необхідним і важливим є розробка відповідної стратегії управління АТ «Ельворті», котра б враховувала складність та багатогранність ЛС, бізнес-процеси, роботу яких вона координує, що дозволить вийти на якісно новий рівень взаємовідносин учасників логістичного ланцюга. Завдяки чіткій взаємодії між учасниками ЛС, мобілізації всіх ресурсів та їх раціональному використанні забезпечуватиметься гармонізація всіх потоків як у АТ «Ельворті», так і в розрізі ЛС.

3.3. Стратегія реалізації ризик-менеджменту логістичної системи АТ «Ельворті»

Реалізація стратегічного підходу до управління в ризик-менеджменті ЛС АТ «Ельворті» є стрижнем стабільного, ефективного та надійного розвитку підприємства та всіх його складових в довгостроковій перспективі. Невизначеність та значна мінливість зовнішнього середовища, підсилена складною політичною та економічною ситуацією в країні, відкрили поле для пошуку нових методів та інструментів управління підприємством та його ЛС, котрі б враховували успішний зарубіжний досвід з подальшою адаптацією на вітчизняних підприємствах шляхом стратегування, враховуючи їх особливості та основні вимоги ринку [202–203].

Першочергову актуальність нині має розробка науково-методичних рекомендацій ризик-менеджменту підприємства та його ЛС на конкретному рівні управління в кожній з ланок ЛС, враховуючи поточний стан та адаптуючись до вимог із забезпеченням ефективності та надійності ЛС підприємства [204].

В АТ «Ельворті» основна увага приділяється розробці стратегії, завдання якої полягає в оптимізації використання ресурсів, витрат. На думку керівництва успішною є така стратегія ризик-менеджменту, котра будується на перетині

цілей логістичної діяльності за умови відповідної мотивації працівників підприємства до інноваційного шляху розвитку.

Відмінністю традиційного управління ЛС, що існувало донедавна, від застосування стратегії ризик-менеджменту є те, що метою останнього є не лише доставка потрібного товару в потрібний час за мінімальних витрат з максимальний рівнем якості (особливо це стосується трансакційних витрат, величину яких наперед складно визначити), але й постійне вдосконалення логістичних процесів, виділення окремої служби та приділення більшої уваги всім потоковим процесам.

Розробка та реалізація дієвої стратегії ризик-менеджменту для АТ «Ельворті» має на меті визначення потенціалу, котрий варто розвивати для реалізації корпоративної стратегії підприємства, враховуючи фактори, які впливають на його формування та створюють відповідні умови для регулювання інноваційної діяльності. Разом з тим важливо здійснювати пошук шляхів подолання конкуренції на ринку з метою забезпечення високого економічного розвитку підприємства з дотриманням відповідного рівня надійності. Це, в свою чергу, напряму залежить від якості продукції, що передбачає надання додаткових послуг,застосування змішаних стратегій управління (наприклад, «фокусування» – для вибраного сегменту ринку чи «диференціації» – орієнтуючись на виготовлення ексклюзивних товарів чи наданні унікальних послуг).

Стратегія ризик-менеджменту ЛС є однією із функціональних стратегій будь якого підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, корпоративною тощо), яка ідентифікується у логістичних системах та базується на таких цільових векторах як: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних логістичних витрат у логістичному каналі підприємства.

Імплементація стратегії ризик-менеджменту ЛС в АТ «Ельворті» вимагає забезпечення таких умов: наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури

виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення конкретних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації.

Головною сутнісною ознакою стратегії ризик-менеджменту ЛС АТ «Ельворті» є цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючинепередбаченіобставини,

викликиконкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові позиції на ринку.

Стратегія ризик-менеджменту ЛС спирається на людський потенціал товариства,як основу організації, орієнтує виробничу систему на запити споживача, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в системі постачання, шляхом складання оптимальних маршрутів зменшує транспортні витрати, скорочуючи ланцюг збуту готової продукції, оптимізуючи використання складських площ.

Грамотно побудова і вчасно реалізована стратегія ризик-менеджменту ЛС забезпечить спрощення та доведе до автоматизму бізнес-процеси, роботи яких координує ЛС, але разом з тим збільшить ступінь завантаженості виробничих потужностей, удосконалить організацію контролю на підприємстві, сформує портфель замовлень з високим ступенем рентабельності, удосконалить організацію допоміжного та обслуговуючого господарств, розширить асортимент продукції відповіднодо умов ринку, знизить залежність від постачання ресурсів, скоротить відходи від браку продукції. Дотримання вимог до побудови стратегії ризик-менеджменту з відповідними принципами та всіма особливостями зробить систему гнучкою та готовою до змін, тобто забезпечить їй надійність, зменшить логістичні витрати, націливши потоки у потрібні русла – виконується завдання забезпечення ефективності, що підкріплено виготовленням якісної продукції і послуг, як вихідної точки в забезпеченні

здійснення всіх перерахованих цілей та завдань.

Стратегія ризик-менеджменту ЛС АТ «Ельворті» відповідає таким основним вимогам:

– формування та розвиток потенціалу на інноваційних засадах є одним із основних напрямків стратегії управління;
– процес реалізації стратегії ризик-менеджменту здійснюється згідно з основними етапами корпоративної стратегії (формування цілей інноваційної діяльності, аналіз та прогнозування середовища);
– здійснення ефективної системи стратегічного управління та реалізація проектів повинні бути забезпечені необхідними ресурсами – матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними, технічними, енергетичними тощо;
– кадрова політика підприємства повинна бути націлена на розвиток наукового, творчого, інтелектуального потенціалу працівників та належною мотивацією праці;
– необхідність дотримання гнучкості організаційної структури підприємства з метою швидкої адаптації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

При вирішенні питань методології розвитку, регулювання та удосконалення системи ризик-менеджменту ЛС підприємства необхідно здійснювати акцент на застосуванні системного підходу і відповідних напрямках управління:

Управління ланцюгами поставок з метою зниження логістичних витрат.

Зосередження уваги на інтеграції діяльності, співпраці та обміні інформацією по всьому ланцюгу – від постачальника до клієнта.

Необхідність запровадження системи прийняття рішень на основі математичних методів.

Метаевристика – вирішення питань, пов’язаних з проблемами оптимізації маршрутів, розподіл ланцюгів, планування виробництва і розподілу ресурсів.

Вирішення проблем транспортування шляхом диспетчеризації.

Максимальна гнучкість операцій зі складування та мінімізації дій.

Використання інформаційних систем та імітаційного моделювання з метою аналізу ланцюга поставок конкретного виду товару.

Застосування принципів «е-логістики».

Первісною ланкою в ризик-менеджменті ЛС АТ «Ельворті» є застосування системного підходу, за рахунок чого досягається синергічний ефект від ефективної взаємодії виробництва, маркетингу та логістики, оптимізуючи тим самим витрати.

Стратегія ризик-менеджменту ЛС як сукупність дій, рішень та методів управління матеріальними та супутніми їм потоками характеризується цілеспрямованістю. Основним її призначенням є побудова організації, що спроможна успішно працювати з максимальним рівнем гнучкості задля подолання внутрішніх проблем, викликів конкуренції в ситуації невизначеності та впливу ризиків.

Вітчизняні науковці з логістики сформулювали набір логістичних стратегій управління, диференціюючи їх за основними логістичними проблемами, виділивши такі типи:

Стратегія інтеграції логістичних функцій і бізнес-процесів (інтеграція маркетингової, виробничої, збутової, логістичної стратегії у формі маркетингово-логістичного чи виробничо-збутового управління).

Стратегія консолідації (орієнтується на досягнення ефекту масштабу і, як наслідок, зниження витрат: локалізація запасів через зниження складських площ, оптимізація схем руху транспорту і т.д.).

Стратегія зменшення запасів (політика ефективного менеджменту, котра буде орієнтуватись на забезпечення високого рівня обслуговування споживачів, враховуючи мінливість споживчого попиту, дотримуючись оптимального обсягу запасів).

Стратегія скорочення логістичного циклу (гнучкість та максимальне пристосування до нестабільного середовища на етапі спаду ЖЦТ за рахунок скорочення масштабів діяльності).

Стратегія диференціації обслуговування клієнта (передбачає отримання ефекту внаслідок оптимізації зв'язку між витратами та рівнем обслуговування).

Стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач» (базується на стратегічному партнерстві в постачанні, збуті з метою максимізації користі всіх сторін).

Стратегія аутсорсингу (аналіз завдань, їх зіставлення із цілями для визначення кола робіт, що передаються на аутсорсинг: виробничий, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг логістичних технологій тощо).

Стратегія логістичних інновацій (логістичне забезпечення інноваційного процесу має за мету зниження витрат, скорочення термінів інвестиційного проектного циклу, забезпечення високої якості інвестиційного продукту та збільшення його ЖЦ та ін.).

Напрямок управління перерахованих вище стратегій є різним в залежності від мети, завдань та особливостей підприємств та їх ЛС, проте спільним є визначення ключових моментів при їх побудові, а саме: об'єкт середовища, процедура формування стратегічних пріоритетів, організаційна побудова системи, зв'язок з внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Ще одним важливим моментом в розробці та реалізації стратегії ризик-менеджменту ЛС є наголошення на її інноваційному характері, адже низький рівень інноваційної активності зумовлює зниження конкурентоспроможності підприємства, його продукції, у зворотному випадку – залучення інвестицій у інновацій дозволить сформувати та використовувати інноваційний потенціал підприємств, компенсує проблеми галузей машинобудування, вирішить питання мінливості попиту та дозволить знизити витрати. Побудова такої стратегії має бути витримана із дотриманням таких умов: взаємозв'язок та взаємодія всіх компонентів системи, цілісність та синхронізація у часі, узгодженість з місією та цілями підприємства, адаптивність, гнучкість до змін зовнішнього середовища, автономність елементів ЛС, багатоаспектність, оновлення комплексу управлінських дій відповідно до змін середовища.

Проведений у другому розділі роботи аналіз показників ефективності

функціонування підприємств галузі машинобудування вказав на низку проблем зовнішнього та внутрішнього характеру, а саме: інноваційного управління; управління постачанням;управління виробництвом; управління системою збуту та просування; управління персоналом. Недосконалість механізму управління зумовлює зниження ефективності інструментів протидії ризикам внутрішнього та зовнішнього характеру, послаблює взаємодію між рівнями та ланками всередині підприємства, призводить до зниження ефективності та надійності функціонування ЛС підприємства.

Це вимагає впровадження способів самостійного управління ризиками шляхом урахування існуючих стратегій ризик-менеджменту і розробки на противагу їм власних стратегій, тобто стратегування.

Застосування інструментів ризик-менеджменту з використанням принципів РЛБП та систем націлене на комплексне вирішення існуючих проблем, орієнтуючись на формування інноваційного, виробничого та експортного потенціалу. Підприємства, які прагнуть досягнути високої конкурентоспроможності та прибутковості все частіше схиляються у своїх рішеннях до розробки та реалізації гнучких, адаптивних стратегій розвитку з набором конкретних управлінських рішень, що дозволяють тим самим забезпечити високий рівень надійності їхніх логістичних систем. Особливої значимості це набуває для сектору машинобудівних підприємств, які здатні забезпечити експортноорієнтовний розвиток економіки України [220].

Такий напрямок розвитку обумовлений в першу чергу інноваційним типом економічного зростання сучасної світової економіки та впровадженням інновацій як умови підтримання конкурентоспроможності товарів та економіки країни в цілому [221].

Зважаючи на те, що основні методи стимулювання інноваційної діяльності в Україні обмежені (державні програми підтримки інноваційних підприємств з пріоритетних напрямків досліджень, пряме фінансування НДДКР, цільові дотації, законодавче забезпечення інтелектуальної власності, формування кластерів лідируючих груп компаній для забезпечення

конкурентних переваг на ринку, державні контракти на проведення НДДКР), то підприємствам самостійно слід здійснювати пошук механізмів підтримки інноваційного розвитку, за рахунок власних (запозичених, інвестованих) коштів [222, с. 103].

Перехід до стратегії ризик-менеджменту ЛС та її імплементація проходить в декілька етапів: визначення ключових параметрів оцінки, за якими здійснюється розподіл підприємств (кількісний аналіз); приведення характерних для даної групи ознак розвитку з метою встановлення поточного рівня ефективності, проблемних моментів (якісний аналіз); розробка гнучкої системи реагування на зміни, надання рекомендацій щодо управління з підвищення ефективності впровадження.

Характеристика пропонованих стратегій ризик-менеджменту, особливості, котрими вони різняться одна від одної, комплекс пропонованих управлінських рішень та об’єкти управління приведені в табл. 3.1.

Стратегія ризик-менеджменту «закріплення» (закріплення існуючих позицій). Дана стратегія ризик-менеджменту ЛС є рекомендованою для підприємств, у яких значення показника ефективності перебувають у межах більше одиниці з позитивною динамікою. Для підприємств даної групи є характерним «позитивний логістичний ефект», коли темп росту рівня доходів перевищує темп росту рівня витрат (у нашому випадку логістичних), а ситуація є цілком стабільною, функціонування ЛС характеризує ефективність та надійність і підприємства в цілому. Фокус управлінських рішень має бути сконцентрований не стільки на досягненні кращих показників ефективності та надійності, скільки на збереженні існуючих позицій, їх «закріпленні».

Обґрунтованим є напрямок управлінських рішень, за якого увагу слід зосередити на підвищенні потенціалу в розрізі кожного підприємства та його ЛС, на кожному рівні управління:

– посилення інтеграційного підходу до НТП;
– створення підґрунтя для розвитку науки та інновацій у галузі машинобудування;

– акцент на міжнародне співробітництво.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика стратегій ризик-менеджменту логістичних систем машинобудівних підприємств*

Класифікаційна ознака	**Типи стратегій ризик-менеджменту**			
	закріплення	**нарощування**	**швидкого реагування**	**рішучих дій**
Коротка характеристика	темпи росту доходів перевищує темпи росту витрат	темпи росту доходів та витрат мають близькі значення	темпи росту витрат перевищують темпи росту доходів	значна різниця між динамікою росту доходів та витрат
Етап ЖЦ підприємства	зростання	стабільності	Скорочення	пригнічення (реструктуризація)
Характер поведінки на ринку	активна (диверсифікація, наступальна політика, технологічна орієнтація)			
Основний фокус управлінських рішень	збереження існуючих позицій	перехід до нових методів управління	реалізація короткострокових проектів з високою рентабельністю	удосконалення роботи всіх ланок логістичної системи
Ступінь ризику/ надійності	висока надійність	прийнятний рівень надійності	ситуація невизначеності	ситуація ризику
Об’єкти інноваційного спрямування	нарощування інноваційного потенціалу	посилення взаємодії між наукою та виробництвом	збалансовані відносини між суб’єктами інноваційного процессу	інноваційний підхід до управління всіх ланок логістичної системи
Підрозділи, які залучаються до інновацій	служба логістики, планово-економічний	служба логістики, виробничі підрозділи	служба логістики, апарат управління (технічний, економічний)	служба логістики (постачання, збут, транспортування, виробничі відділи та мережа складів)

*запропоновано на основі даних досліджуваних підприємств

Стратегія ризик-менеджменту «нарощування» (нарощування нових можливостей для розвитку). Стратегія є характерною для підприємств, у яких значення показника ефективності варіюється у межах від нуля до одиниці із позитивною динамікою. Так званий «логістичний ефект» має місце, проте ситуаціє є дещо мінливою і темпи росту рівня доходів та витрат перебувають у близьких значеннях, їх напрям може носити різний характер – може прямувати

до нуля (негативна тенденція) або ж рухатись у зворотному напрямку – до одиниці і вище (позитивна тенденція).

Раціональним рішенням у даному випадку буде концентрація уваги на таких моментах ризик-менеджменту ЛС:

– адаптація існуючої структури управління ЛС орієнтуючись на сектор споживача та його потреби;

– активне використанням принципово нових технологій в управлінні, нарощення науково-технічного потенціалу;

– пошук невикористаних резервів та зменшення витрат.

Основним завданням є перехід до нових методів управління, котрі націлені на посилення взаємодії між наукою та виробництвом, одночасно забезпечуючи збільшення темпу росту доходів шляхом ідентифікації причин невідповідностей структури управління, що існує в даних час таорієнтацією на їх усунення і забезпечення оптимальності процесу виробництва.

Стратегія розвитку та управління ефективністю «швидкого реагування» (швидкого реагування на більш істотні ризики). Дана стратегія ризик-менеджменту охоплює ті підприємства, у яких значення показника ефективності носить значення до одиниці зі знаком «-». Загальна нестабільність на ринку, нееластичність попиту на продукцію та низка інших причин зумовлюють збільшення росту витрат порівняно з ростом доходів, що є негативним для підприємства і його ЛС, ситуація набуває характеру невизначеності та вимагає негайного пошуку рішень. Основним принципом поведінки фахівців з економічного планування та прогнозування є вибір та реалізація проектів управління, що є найбільш рентабельними за короткий термін часу.

З метою виконання поставленого завдання – зниження невиправданих витрат та рух у сторону нарощення темпів зростання доходів передбачається:

– переорієнтація виробництва та зміна його масштабів зі скороченням тривалості робочого циклу;

– прискорення оновлення асортименту товару;

– пошук нових підходів зростання економічного потенціалу в розрізі тактичних та стратегічних планів;

– оптимізація та інтеграція зовнішніх та внутрішніх матеріальних та інформаційних потоків.

Стратегія ризик-менеджменту «рішучих дій» (рішучих дій в управлінні ризиками). Стратегія ризик-менеджменту даного типу притаманна для підприємств, у яких значення показника ефективності приймає значення більше одиниці із негативною динамікою. Зниження конкурентоспроможності підприємств, незначний попит на продукцію, низька рентабельність підприємств та решта причин зумовлюють ріст витрат на противагу доходам, що робить ситуацію вкрай нестабільною.

Необхідним і важливим кроком на шляху забезпечення ефективності і надійності підприємства та його ЛС є мобілізація всіх наявних ресурсів, вибір відповідних механізмів управління, створення умов для їх впровадження у короткостроковій перспективі.

Для цього слід зосередити увагу на поліпшенні роботи всіх ключових ланок ЛС на основі системного підходу шляхом:

– удосконалення системи постачання, що націлене на те, щоб зробити цей процес безперебійним;

– покращення показників якості продукції, що підкріплене наданням додаткових логістичних послуг (логістичного сервісу);

– оптимізації системи збуту, скорочення ланцюгів доставки;

– підвищення рівня надійності транспортування, складання стратегічних карт з метою скорочення часу та витрат;

– забезпечення ефективності системи складування шляхом раціонального використання складських приміщень, залежно від розмірів підприємства та виду діяльності.

Для АТ «Ельворті» нами рекомендовано використовувати стратегію «нарощування». Як «підтримуюча» для стратегії«нарощування» є стратегія «скорочення логістичного циклу» спрямована на отримання переваг завдяки

вдосконаленню ЛС, орієнтуючись на забезпечення швидкого циклу в короткі терміни для зниження витрат.

Практика ризик-менеджменту та управління вцілому свідчить, що еволюція змін потреб споживачів диктує нові умови, а до таких основних параметрів запитів ринку як ціна та якість додаються ще й час доставки, вибір, унікальність, вимагаючи тим самим не тільки якості, ефективності та гнучкості, але й інноваційності. Стосується це й ЛС, котрі спрямовані на якомога повніше задоволення потреб споживачів за оптимального рівня витрат, а підґрунтя для цього надає інноваційний підхід в управлінні.

Як показують результати дослідження, ризик-менеджмент в управлінні ЛС підприємства є тим інструментом, що здатен забезпечити підприємству зростання ефективності та надійності, вирішити питання мінливості попиту, високої вартості виробництва та інших проблем, що зумовлені впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Завдяки мобілізації всіх ресурсів та їх раціональному використанню забезпечується гармонізація всіх потоків як на підприємстві, так і в розрізі ЛС.

Впровадження інструментів ризик-менеджменту в кожній з підсистем ЛС (постачання, виробництво, транспортування, збут, складування) та реалізація стратегій ризик-менеджменту в управлінні ЛС АТ «Ельворті» націлене на виявлення негативних моментів в його діяльності – ризиків та їх нейтралізацію, зниження негативного впливу, нарощення інвестиційного, виробничого та експортного потенціалу підприємства та його ЛС шляхом пошуку прихованих резервів та невикористаних можливостей для їх використання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Доцільність запобігання зростаючому негативному впливу ризиків на виробничо-комерційну діяльність підприємства поставило питання формування та реалізації системи ризик-менеджменту логістичної системи. Проведене магістерське дослідження надало можливість встановити, що ризик-менеджмент є одним з інструментів у системі управління підприємством та його логістичної системи, основним завданням якого є ідентифікація її ризиків, їх попередження, зниження негативної дії для оптимізації матеріальних і супутніх потоків та зниження логістичних витрат.

Аналіз наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених в частині теоретико-методичних положень ризик-менеджменту, які базувались на вивченні впливу ризиків на діяльність підприємств в цілому виявив, що більш глибинного дослідження вимагають методичне забезпечення щодо оцінювання ефективності ризик-менеджменту для своєчасної ідентифікації та аналізу ризиків саме логістичних систем, які забезпечують оптимізацію матеріальних та інших потоків, а також інструменти ризик-менеджменту логістичних систем АТ «Ельворті», що націлені на зниження негативного впливу ризиків, оптимізацію логістичних витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

На основі вивчення наукових джерел, які розкривають методичні засади системи організації ризик-менеджменту логістичної системи підприємства, обґрунтовано необхідність її розвитку та удосконалення, що є основою покращення внутрішньої взаємодії функціонуючих її підсистем, зростання гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Рекомендована модель системи ризик-менеджменту для АТ «Ельворті» сприятиме виявленню причинно-наслідкових зв’язків між її елементами та забезпечуватиме розробку та прийняття управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на логістичну систему.

Проведене оцінювання ризиків логістичної системи машинобудівних

підприємств з використанням методів економічного аналізу надало можливість встановити, що значний негативний вплив на функціонування логістичної системи чинять наступні ризики: політичні (в структурі зовнішніх ризиків), фінансові (в структурі галузевих), транспортні та складські ризики (у структурі ризиків логістичної системи). Отримані результати відображають необхідність формування вихідної бази даних для розробки та ухвалення управлінських рішень щодо уникнення або мінімізації наслідків їх впливу.

Здійснене дослідження виробничої діяльності компанії «Ельворті» дозволило зробити висновки, що останні п’ять років виручка від реалізації зросла на 4357,9 тис. грн., чистий прибуток на 23,1 тис. грн, рентабельності на 1,19%. Від’ємне значення мав показник середньорічної вартості капіталу, який скоротився на 138,8 тис. грн. Також у товаристві відбувалися наступні зміни – зменшення загальної вартості майна, висока питома вага необоротних активів у структурі наявного майна, поряд з прискоренням оборотності власного капіталу, оборотних активів і т.д.

За результатами проведеного аналізу визначено потребу у підвищенні ефективності від виробничих процесів, а також активізації збуту, що можливе за рахунок активізації логістичного менеджменту на підприємстві.

Удосконалення організаційно-економічних засад розвитку ризик-менеджменту логістичної системи АТ «Ельворті» пропонується здійснити шляхом уточнення взаємозв’язків та узгодження принципів організації ризик-менеджменту з метою розроблення системи ієрархічних управлінських рішень, що забезпечуватиме зниження ризиків логістичної системи.

Дослідження положень стратегування ризик-менеджменту логістичної системи підприємства вказало на необхідність доповнення їх типізацією стратегій ризик-менеджменту, подальша реалізація яких забезпечить мінімізацію впливу ризиків на логістичну систему машинобудівних підприємств у межах розробки стратегічних заходів їх розвитку.

Реалізація рекомендованих заходів АТ «Ельворті» передбачає: за умови здійснення стратегії «нарощування» – створення можливостей для розвитку логістичної системи та підвищення її рівня ефективності шляхом впровадження нових методів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Качур О.Л. Логістична стратегія підприємства та алгоритм її реалізації. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2017. Вип. 46. С. 101-112

2. Алькема В.Г., Куркін М.В., Тимошенко В.А. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2017. Вип. 45. С.86-93

3. Алькема В.Г., Кучмєєв О.О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2018. №4 (52). С. 148-155

4. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика : навч. посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 272 с.

5. Атаманчук П.С. Охорона праці в галузі: навчальний посібник. К. ЦНЛ. 2017. 322 с.

6. Барановський В. Трансформація і адаптація логістики до нових обставин в умовах змінних процесів і кризових ситуацій. URL: https://logist.fm/publications/transformaciya-i-adaptaciya-logistiki-do-novih-obstavin-v-umovah-zminnih-procesiv-i (дата звернення: 26.10.2023)

7. Божанова В.Ю. Розробка і обґрунтування ефективного логістичного ланцюга щодо впровадження нової продукції на підприємствах, що втягуються в інтернаціоналізацію. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 20. С. 13–17

8. Василевський М. Системи забезпечення ланцюгів поставок у машинобудуванні : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 312 с

9. Воробей В. Відповідальне управління ланцюгами постачань. Представництво ООН в Україні. Ініціатива Глобального договору в Україні. URL: www.dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09- Kliukvina.pdf.

10. Голобородько Я. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. Офіційний сайт транспорту та логістики. URL:

https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148

11. Горняк О.В. Напрямки та чинники розвитку сучасного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 6. С.35-40

12. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. URL: https://zenodo.org/records/7411975

13. Гукалюк А.Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Т. 21. № 2. С. 48–54

14. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. К.: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.

15. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

16. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни рф з Україною. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf

17. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 176 с.

18. Економіка України та логістичний сектор під час війни: проблеми модернізації та перспективи. URL: https://logist.fm/publications/ekonomika-ukrayini-ta-logistichniy-sektor-pid-chas-viyni-problemi-modernizaciyi-ta

19. Завербний А.С., Двуліт З.П., Вуєк Х.І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750

20. Завербний А.С., Ломага Ю.Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування

євроінтеграції. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927

21. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni

22. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.

23. Ковальов А.І., Винокурова О.І. Концепція EVA та оцінка ефективності реструктуризації підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Вип. 1. С. 94-103.

24. Ковальська Л. Л. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Луцьк : Волиньполіграф, 2012. 326 с.

25. Кондратенко Н.О., Лобашов О.О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. Комунальне господарство міст. 2014. Вип. 102. С. 343–350.

26. Крамар І.Ю., Мариненко Н.Ю. Експортно-орієнтована діяльність промислових підприємств як спосіб забезпечення розвитку Західного регіону України. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. 2019. Випуск 40. С. 130-133

27. Крамар І.Ю., Мариненко Н.Ю. Передумови інтернаціоналізації машинобудівних підприємств. Галицький економічний вісник. 2018. Том 55. №2. С. 27-40

28. Крикавський Є., Чухрай Н., Чорнописька Н. Логістика: компендіум і практикум: Навч. посібник. К., Кондор, 2016. 340 с.

29. Крикавський Є.В., Наконечна Т.В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2016. № 846. С. 79–84.

30. Крилова І.І. Необхідність дерегуляції процесів в рамках відновлення пошкодженого житлового фонду та критичної інфраструктури. Публічне

управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 15-28 квітня 2022 р. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 49–51.

31. Кулакова С.Ю., Калембет А.В., Подкопова Д.Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 22-29.

32. Кутко Т., Білецька О. Ланцюги постачання в умовах війни. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 2022. С. 10–11.

33. Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content

34. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки. URL: https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/

35. Маркович І.Б., Бажанова Н.В. Структурна модель управління корпорацією з узгодження інтересів. Галицький економічний вісник. 2020. Том 65. № 4. С. 200-208

36. Мащак Н.М. Логістика в умовах воєнного стану. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XX МНПК, м. Київ 28-29 жовтня 2022 р. НАУ, 2022 р. С. 134-137.

37. Міценко Н.Г., Міщук І.П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. № 68. С. 20–27.

38. Мокряков А. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік. URL: https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlya-ukrayinskoyi-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik

39. Ніцевич А., Ткачов В., Буда Р., Горбачов М., Горова К. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. 2022. URL: https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/

40. Овчаренко О. Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою. 2022. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974/

41. Осипенко С. М. Управління ефективністю логістичної діяльності підприємства на основі факторно-операційного підходу. Логістика: проблемі та рішення. 2018. № 1(44). С. 85-89.

42. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Західний контейнер термінал». URL: https://zahidcontainer.com/

43. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2017. № 3(36). С 166-170.

44. Погребняк А.Т. та ін. Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. Випуск 3. С. 10-18.

45. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127

46. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Загорій Г.В., Горбунова О.Ю., Юрченко А.П. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства : монографія. Харків : НФаУ, 2021. 772 с.

47. Руденко Г.Р. Оцінка ефективності логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах на засаді таксономічного аналізу: інноваційний підхід. Проблеми науки. 2019. № 9. С. 40-43.

48. Скіцько В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 309-314.

49. Скіцько В. І. Управління ризиками в ланцюгу поставок. Бізнес-Інформ. 2018. № 2. С. 304-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_45

50. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРРО» 2022. URL:https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-

stanu

51. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

52. Сумець О. М. Система оцінних показників ефективності логістичної діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 3(2). С. 230-234

53. Сумець О.М. Основні положення і принципи формування системи оцінних показників логістичної діяльності підпри¬ємств АПК. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економічні науки». Харків:Українська державна академія залізничного транспорту. 2018. Випуск 45. С. 119-122

54. Толок А.О. Крюковська О.А. Безпека життєдіяльності: Навч. посібник. 2021. 215 с.

55. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 566 с.

56. Трушкіна Н.В., Кітріш К.Ю., Шкригун Ю.О. Тенденції розвитку постачань в умовах COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 33. Частина 2. С. 82–88.

57. Химич І., Тимошик Н., Подвірна Т. Економіка України: позиції в міжнародних рейтингах протягом 2014-2019 років. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: Колективна монографія / В.А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н, доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2020. 179 с. С. 152-166.

58. Чорна М. В. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. Агросвіт. 2015. № 6. С. 3–6.

59. Чорноиська Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2018. № 623. С. 265-271

60. Шудренко І. В. Основи охорони праці : навч. посіб. 2016. 214 с

61. Щербатюк С. Управління підприємством: нові підходи. Бізнес-компаньйон. 2018. № 5. С. 21 – 25.

62. Як виглядатиме індустрія логістики та перевезень у 2023 році. URL: https://logist.fm/publications/yak-viglyadatime-industriya-logistiki-ta-perevezen-u-2023-roci