

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Підвищення ефективності системи управління логістичними процесами в ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Increasing Efficiency of Logistics Process Management System
at «STATUS PLUS» LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу
магістратури, групи _____
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
О.В. Гладій

Керівник професор кафедри ПМОіЛ,
д.е.н. Антонюк Д.А.
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,
к.е.н. Шишкін В.О.

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент,

Освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

к.е.н., доцент Павлюк Т.С. _____

« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гладій Олені Віталіївні

1. Тема роботи Підвищення ефективності системи управління логістичними процесами в ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

керівник роботи Антонюк Д.А., д.е.н., професор, професор кафедри
затверджені наказом ЗНУ від « _____ » _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи « _____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти щодо організації логістичної системи, сучасні теорії розвитку та функціонування логістичної системи підприємства, спеціальна економічна література, періодичні видання і публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління логістикою, фінансова звітність, аналітичні дані з діяльності досліджуваного підприємства, власні спостереження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ: 1.1 Теоретичні аспекти управління потоковими процесами; 1.2 Механізм управління логістичними процесами; 1.3 Основні чинники та джерела підвищення ефективності системи управління логістичними процесами ; 2 Розділ – АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»– складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»; 2.2 Аналіз системи управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «СТАТУС

ПЛЮС»; 2.3 Аналіз та оцінка логістичних ризиків на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»; 3 Розділ – ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Удосконалення управління логістичними процесами на основі управління ризиками 3.2 Умови прийняття рішень в залежності від рівня ризику на ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

3.2 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	19.06.2023 р.	19.06.2023 р.
2	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	04.09.2023 р.	04.09.2023 р.
3	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

6. Дата видачі завдання 19.06.2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	червень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	червень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	червень	виконано
4	Обробка матеріалу	червень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	вересень	виконано
7	Виконання розділу 3	жовтень	виконано
8	Формулювання висновків	жовтень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ О.В. Гладій
(підпис)

Керівник роботи _____ Д.А. Антонюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 95 с., 13 рис., 29 табл., 48 джерел.

Об'єктом дослідження є логістична система підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Метою роботи є визначення та аналіз основних елементів системи управління логістичними процесами в ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що комплекс дій та стратегій, спрямованих на ефективне планування, виконання та контроль всіх етапів постачання товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів, допомагає підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи логістичного управління потоковими процесами підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано систему логістичного управління процесами ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи управління логістичними процесами досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ЛОГІСТИЧНІ ПОТОКИ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 95 pp., 13 fig., 29 tab., 48 sources.

The subject of the research is the logistics system of the company "STATUS PLUS" LLC.

The aim of the study is to identify and analyze the key elements of the logistics management system at "STATUS PLUS" LLC.

Research methods include descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis, data grouping, and expert assessments.

The relevance of this qualification work lies in the fact that a complex of actions and strategies aimed at efficient planning, execution, and control of all stages of goods or services supply from suppliers to end consumers helps companies maintain competitiveness, ensuring high-quality service and customer satisfaction.

During the work, theoretical foundations of logistics management of flow processes at the enterprise were considered.

Based on the theoretical material, the logistics management system of "STATUS PLUS" LLC was analyzed, and measures to improve the efficiency of the logistics management system of the researched company were proposed.

The results obtained in the qualification work can be utilized by the management of "STATUS PLUS" LLC in practical activities and contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

LOGISTICS FLOWS, LOGISTICS SYSTEM, RESOURCE PROVISION,
LOGISTICS MANAGEMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ	12
1.1. Теоретичні аспекти управління потоковими процесами.....	12
1.2. Механізм управління логістичними процесами	24
1.3 Основні чинники та джерела підвищення ефективності системи управління логістичними процесами	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».....	38
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»	38
2.2. Аналіз системи управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»	47
2.3. Аналіз та оцінка логістичних ризиків на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».....	53
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».....	66
3.1 Удосконалення управління логістичними процесами на основі управління ризиками	66
3.2 Умови прийняття рішенні в залежності від рівня ризику на ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»	78
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

В сучасному світі, де швидкість, точність та ефективність є ключовими складовими успіху підприємства, системи управління логістичними процесами стають невід'ємною частиною стратегічного планування та оптимізації бізнес-процесів. Логістика, яка раніше розглядалася як простий засіб переміщення товарів від виробника до споживача, сьогодні перетворюється в складний механізм, де кожен етап вимагає детального аналізу та управлінської уваги.

Ефективність системи управління логістичними процесами є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вона полягає в здатності забезпечити швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, мінімізувати витрати та оптимізувати використання ресурсів. Однак досягнення цієї ефективності вимагає не лише вдосконалення технічних аспектів систем, але й розуміння та управління людськими, інформаційними та стратегічними ресурсами.

У цьому контексті важливо розглядати систему управління логістичними процесами як інтегрований підхід, що поєднує в собі передові технології, аналітичні інструменти та стратегічне планування. Висока ефективність логістичних процесів дозволяє не лише забезпечувати своєчасну доставку товарів, але і створювати конкурентні переваги через оптимізацію запасів, зниження витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Таким чином дослідження ефективності систем управління логістичними процесами стає важливим завданням, що вимагає глибокого розуміння технічних і організаційних аспектів, а також здатності адаптуватися до змін в економічному та технологічному середовищі. Тільки через системний підхід та поєднання різноманітних ресурсів можна досягти

високого рівня ефективності в управлінні логістичними процесами, що становить основу сталого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнесу.

Багато вчених та дослідників займалися дослідженнями теми ефективності систем управління логістичними процесами. Деякі з них внесли значний внесок у цю область, розробляючи концепції, методи та моделі для підвищення ефективності логістичного управління. Ось кілька визначених імен і їхніх внесків: Філіп Котлер (Philip Kotler), як один із провідних маркетингологів світу, він вніс важливий внесок у розвиток концепцій управління логістикою та ланцюгом постачання, що сприяло покращенню ефективності системи. Джозеф Яблонський (Joseph J. Yablonski), американський вчений, який працював у галузі логістики та управління ланцюгом постачання, досліджуючи оптимізацію процесів та вдосконалення логістичних стратегій. Дональд Бауерсокс (Donald J. Bowersox), автор книг та статей з управління логістикою та ланцюгом постачання, він розробив концепції, спрямовані на підвищення ефективності логістичних систем. Мартін Крістофер (Martin Christopher), британський дослідник, який вніс вагомий внесок у розвиток стратегічного управління ланцюгом постачання та оптимізації логістичних процесів. Джеймс Р. Сток (James R. Stock) та Дуглас М. Ламберт (Douglas M. Lambert), автори концепції Supply Chain Management (управління ланцюгом постачання), що сприяє координації та оптимізації всіх елементів ланцюга постачання. Це лише декілька імен, існує багато інших вчених, які докладають зусиль для розвитку та вдосконалення систем управління логістичними процесами, щоб забезпечити їхню максимальну ефективність у сучасному бізнес-середовищі.

Вагомий науковий внесок у дослідження проблем управління діяльністю підприємства за сучасних умов розвитку економіки України, в тому числі на логістичних засадах, внесли А.М. Родников, С.М. Резер, Дж. Бушер [8], Л.В. Забуранна [2], Є. Крикавський [3], Дж. Хескетт, Е. Мате й Д. Тиксьє, С.О. Уварова, А. Харрісон, М.П. Гордон, І.П. Міщук [5], В.І. Сергеев [6], С.В. Чурилов [7] та інші.

Не зменшуючи значення наукових здобутків зазначених учених, можна стверджувати, що в сучасних роботах не знайшли достатнього відображення досить важливі аспекти оптимізації операцій постачання та ресурсним забезпеченням.

Об'єктом дослідження є система управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи організації управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Метою роботи є визначення основних напрямків удосконалення системи управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- вивчення теоретичних аспекти управління потоковими процесами;
- аналіз сукупності потоків ресурсів та їх трансформування на ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»;
- визначення напрямків удосконалення Удосконалення управління логістичним ланцюгом на ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» та їх обґрунтування.

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо сутності логістичного управління діяльності підприємства; системний підхід – для оцінки всієї сукупності складових досліджуваної теми; статистичний метод обробки даних, групування, метод порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій зміни показників в динаміці; метод графічного зображення – для наочного представлення показників в динаміці.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, практичні матеріали та дані підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

1.1. Теоретичні аспекти управління потоковими процесами

Діяльність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичне управління розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [22].

Логістичне управління органічно пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто ув'язкою виробництва і реалізації товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом реклами товарів, гнучкої політики цін і торгових націнок, пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів тощо. Діалектична взаємодія логістики, маркетингу та менеджменту дають в економічний ефект.

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів [31].

Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів.

Стратегічне управління логістикою, визначається науковцями, як високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю логістичною структурною спеціалізацією, спрямована на виживання логістичної системи

підприємства в невизначеному зовнішньому середовищу, включає стратегічне планування як заданий процес та певну підсистему [20, с. 105].

Відповідно до означених термінів можемо вивести сутність категорії «логістичне управління» – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об’ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки.

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом можемо окреслити наступні:

- один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності;
- головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб’єктів управління (керівників) на його об’єкт (логістичну систему);
- вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі;
- здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів;
- завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом;
- управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [27].

Розвиток теорії логістичного управління досяг рівня інтегрованого логістичного управління як сутності сучасного управління підприємством. Інтегроване логістичне управління передбачає такі фази:

- 1) аналіз і прогноз (системи аналізу ситуацій, діагностики та прогнозу);

2) формування стратегічної концепції логістики (стратегічне планування – стратегічні цілі логістики, логістичні стратегії);

3) конкретизація стратегічних завдань у програмах і оперативно-тактичних планах (оперативне планування – оперативні цілі логістики, логістика-mix);

4) реалізація і контроль логістичних планів (організація, управління та контроль за виконанням).

Основні функції логістичного управління в підсистемах логістики підприємства – довго-, середньо- та короткотермінові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні функції логістичного управління підприємством

Підсистеми логістики підприємства	Функції
1	2
Довготермінові функції логістичного управління у сфері постачання	<ul style="list-style-type: none"> – планування транспортно-складських процесів; – планування місць складування; – планування структури постачання; – планування переміщення матеріалів і сировини; – планування сфери зовнішньої логістики.
Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері постачання	<ul style="list-style-type: none"> – планування використання транспортних засобів; – планування й управління переміщенням матеріалів; – планування термінів поставок; – планування виду упаковки; – обмін інформацією.
Довготермінові логістичні функції у сфері виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – планування транспортно-складських процесів; – планування засобів транспортування і складування; – планування структури і систем виробництва; – забезпечення виробничого потенціалу.
Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері виробництва	<ul style="list-style-type: none"> – планування використання транспортних засобів; – планування й управління виробництвом; – управління переміщенням матеріалів; – управління персоналом і обладнанням; – обмін інформацією.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Довготермінові у сфері дистрибуції	<ul style="list-style-type: none"> – планування процесів транспортування і складування; – планування локалізації складів; – планування дистрибуційної структури; – планування запасів готових виробів сфери зовнішньої логістики.
Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері дистрибуції	<ul style="list-style-type: none"> – планування використання транспортних засобів; – управління і реалізація замовлень; – планування термінів доставки товарів, управління запасами готових виробів; – комісування і пакування товарів, обмін інформацією.
Довготермінові основні функції для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – планування й узгодження програм дистрибуції, виробництва та постачання; – планування стратегії дистрибуції; – планування виробництва та постачання; – планування й узгодження локалізації середовища споживачів, постачальників і виробництва.
Середньо- та короткотермінові основні функції для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – визначення потреб у сфері постачання виробництва та дистрибуції; – визначення програм закупівлі, виробництва і продажу; – визначення програм транспортування і складування; – визначення розміру поставок, партії виробництва та рівня обслуговування.

Завдання й основи стратегічного логістичного управління в аспекті інтегрованого управління підприємством пов'язані з такими процесами:

1) включення логістики до структури стратегічного планування підприємства, що виникає передусім з ролі логістики як розвинутого інструменту аналізу ланцюга доставки вартостей;

2) формулювання стратегії логістики та її місця в загальній стратегії підприємства, а відтак укомпонуванням стратегії логістики в структуру загальної стратегії підприємства, що має також істотне значення для логістичного управління, формуючи з нього системну детермінанту ефективності;

3) конкретизація стратегічних положень у сфері стратегічних цілей і стратегічних проектів їх реалізації, як і стратегічного контролю логістичного планування, що робить можливим відповідне реагування логістичного управління на користь послідовної трансформації стратегії і довготривалого, результативного управління на підприємстві;

4) визначення адекватної стратегії організації логістики на підприємстві, яка охоплює передусім формування адекватної щодо стратегії організаційної структури логістики, з урахуванням критеріїв, що спираються на структуру логістичних функцій і процесів, а також формування логістики як процесу розвитку організації підприємства.

Головна мета операційного логістичного управління – гарантування (через координацію) гармонійної співпраці та «проникнення» логістичних систем у функціональну структуру і структуру управління на підприємстві. Реалізація процесу координації можлива за допомогою різних систем і форм координації, зокрема: структуризація та ієрархізація цілей логістики (конкретизація та узгодження операційних цілей), що разом з відповідними системами контролю й оцінки реалізації узгодженої системи цілей є істотною базою для результативного управління окремими сферами логістичної діяльності, аналіз та узгодження планів у масштабі підприємства – узгодження часткових логістичних планів між собою і з системою планів на підприємстві загалом, наприклад, з планом фінансування маркетингу, планом розвитку кадрів, з метою створення інтегрованої системи управління структурою логістичних процесів у масштабі підприємства, управління ланцюгом процесів через планування, управління і контроль структури процесів для їх кращого взаємного пристосування, а також ефективної реалізації, спрямованої на досягнення певних ефектів у масштабі підприємства, управління з'єднаннями між логістичними субсистемами та іншими функціональними субсистемами на підприємстві, що має істотне значення для якості та справності логістичного управління, особливо для узгодження й уникнення конфліктів у структурі цілей, а також оптимізації

логістичних переміщень, узгодження процесу генерації та обміну інформацією між функціональними сферами на підприємстві (сфера логістики, маркетингу, фінансів та ін.), що призводить до обмеження потреб у сфері дій щодо пристосування, координація специфічних ситуацій, а також неочікуваних перешкод у діяльності підприємства, які потребують вжиття специфічних заходів як вияву реакції на існуючі перешкоди [18, с. 264].

Функціональними сферами логістичного управління на підприємстві є: оптимізація фізичного переміщення матеріалів, поліпшення інформаційних ресурсів, зберігання оптимальних матеріальних запасів, синхронізація інфраструктури логістичних процесів, управління загальними логістичними витратами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функціональні сфери логістичного управління підприємством

Сфери логістичного управління	Характеристика
1	2
Оптимізація фізичного переміщення матеріалів	<ul style="list-style-type: none"> – формування стратегії розвитку підприємства щодо створення логістичних ланцюгів; – логістично-маркетингове управління; – комп'ютерне моделювання та імітація; – інтеграція логістичних процесів з допомогою організаційних змін; – операційні дослідження логістичних ланцюгів; – багатокритеріальна оптимізація та відповідне управління).
Поліпшення інформаційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження сучасних інформаційних технологій (hardware, software); – вдосконалення техніки інформаційних технологій; – автоматична ідентифікація; – електронний обмін інформацією; – впровадження нових технологій в обробку замовлень).
Зберігання оптимальних матеріальних запасів	<ul style="list-style-type: none"> – синхронізація транспорту з управлінням запасами; – впровадження сучасних концепцій управління запасами; – поліпшення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок).

Продовження таблиці 1.2

1	2
Синхронізація інфраструктури логістичних процесів	<ul style="list-style-type: none"> – координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами; – синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту; – координація в постачальницькому середовищі; – пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних та пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюга.
Управління загальними логістичними витратами	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз структури витрат; – оптимізація часу реалізації транспортних послуг; – оптимізація складських витрат; – ABC/XYZ-групування матеріалів; – впровадження методів контролінгу; – ефективне використання просторово-часового потенціалу.

Науковою базою логістичного управління – є: теорія управління та методологія управління. Сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на чотирьох методологіях: системного аналізу; кібернетичного підходу; дослідження операцій; прогностики.

Методологія логістичного управління визначається підходами:

- 1) системний підхід;
- 2) програмно-цільовий підхід;
- 3) проектний підхід;
- 4) маркетинговий підхід, орієнтований на споживача;
- 5) кібернетичний;
- 6) інформаційний;
- 7) гуманістичний підхід;
- 8) інтеграційний;
- 9) мережевий підхід; [18, с. 264]

Окрім того підходами логістичного управління можуть бути:

- лінійне програмування;
- теорія черг;

- імітаційне моделювання;
- експертні оцінки;
- транспортні матриці;
- теорія керування запасами;
- мережні моделі;
- математична оптимізація;
- методи прогнозування попиту [20, с. 41].

Відповідно для реалізації методології логістичного управління слід долучати такі наукові та теоретичні положення: з математики, економічної кібернетики, технічної кібернетики, системного аналізу, проектного управління, прогностики, менеджменту загалом та ін [11, с.71].

Функціональними галузями сучасного логістичного управління – є:

- 1) закупівельна логістика;
- 2) виробнича логістика;
- 3) розподільча логістика;
- 4) транспортна логістика;
- 5) логістика запасів;
- 6) логістика складування;
- 7) логістика сервісу;
- 8) інформаційна логістика [11, с.72].

Серед сучасних концепцій що перетворились у глобальну філософію та орієнтир розвитку логістичного управління актуалізованими та новітніми стають концепції (стратегії): Kaizen (Кайдзен), LeanThinking (Лін підхід), SixSigma (Шість сігма), Blue ocean strategy (Стратегія блакитного океану), Стратегічні карти (Balanced Scorecard). Kaizen «Кайдзен», як японська філософія, що фокусується на виробництво без втрат. Принципи Кайдзен: фокус на клієнтах; безперервні зміни у всіх сферах організації – постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі; відкрите визнання проблем; пропаганда відкритості [42, с. 97].

Ощадливе виробництво «Lean», є виробнича практика, яка вважає витрату ресурсів для будь-яких цілей, окрім створення значення для кінцевого споживача, марнотратними, і, таким чином, мішенню для ліквідації [54, с. 10].

Шість сигма (Six Sigma), методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Методологія стратегії DMAIC (вдосконалення наявного бізнес-процесу) включає: Define (потреби, вимоги споживачів, які слід покращити), Measure (збір інформації для порівняння), Analyze (аналіз важливих параметрів фактору), Improve (удосконалення процесу на основі аналітичних методів), Control (закріплення та підтримання змін, контроль, корекція) [57, с. 63].

Серед сучасних інноваційних стратегій можемо визначити стратегію блакитного океану (Blue Ocean Strategy – незайнята ніша на ринку, яку компанія створює, виходячи з: незадоволеної потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею). Стратегія орієнтована на створення вільного від конкуренції ринку; формування і використання нового попиту [46].

Оптимальне поєднання концепцій логістичного управління «Шість сигм + бережливе виробництво» об'єднання інструментів націлених на підвищення якості процесу з інструментами «бережливого виробництва» для підвищення швидкості процесу [37].

Важливими положеннями логістичного управління – є не лише логістичні концепції, але й логістичні підходи, зокрема, системний, функціональний та процесний.

Основним теоретичним фундаментом логістики є загальна теорія систем і її інструментарій: системні дослідження, системний підхід і системний аналіз. Системний підхід – комплексне вивчення об'єкту дослідження як єдиного цілого з позиції системного аналізу [22].

Процесний підхід до логістичного управління забезпечується організацією здійснення логістичних операцій та виконання логістичних

функцій, які ведуть до формування відповідних логістичних затрат, опис регулярно виконуваних операцій та завдань у сфері логістики з уточненням відповідних логістичних затрат та основних носіїв цих затрат. Функціональний підхід до логістичного управління забезпечується організацією управління окремими об'єктами у складі логістичних операцій, які впливають на формування затрат [11].

Науковцями виділено комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі; стійкості і адаптивності [22].

Основні принципи для підприємницької логістики можуть бути такі: погодження логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології й обробки; прагнення до ефективного управління людськими ресурсами; підтримка зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії; розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми; оцінка ефективності діяльності підрозділів [28].

Узагальнюючи наведені вище принципи можемо виокремити систему основних логістичного управління підприємством (рис. 1.1).

Основними інструментами управління логістикою на мікрорівні є: її бюджет як складова частина загального бюджету фірми при плануванні її господарської діяльності; показники логістики; планування номенклатури товарів; методи дослідження операцій [10].

Управління логістикою на мікрорівні включає управління функціями ланцюга поставок та збуту товарів. Діяльність з логістичного управління зазвичай включає управління транспортом, управління парком, складування, використання матеріалів, виконання замовлень, проектування мережі, управління запасами, планування попиту та пропозиції, і управління взаємодією із постачальниками та посередниками.

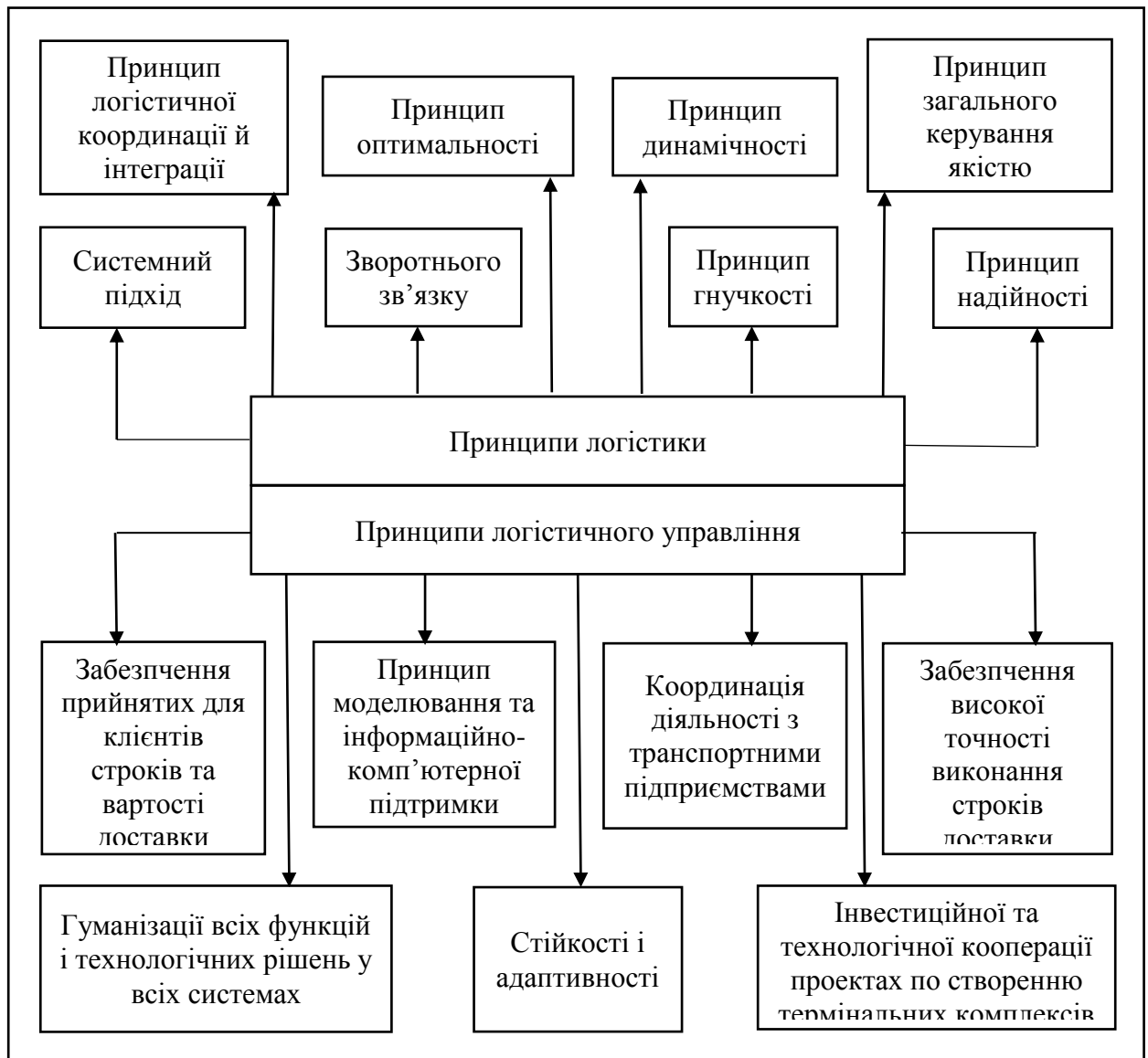


Рис. 1.1. Основні принципи управління підприємством на засадах логістики

Розвиток ідеї логістичного підходу в управлінні підприємствами супроводжується розвитком та впровадженням логістичних систем на підприємствах. Причому становлення ЛС на підприємстві проходить декілька етапів:

1 етап – формування певної бази даних, яка описує основні характеристики середовища створюваної логістичної системи;

2 етап – виділення основних завдань майбутньої логістичної системи та визначення методів та принципів моделювання (формування або створення) ЛС;

3 етап – безпосередня побудова логістичної системи;

4 етап – тестування отриманих результатів та доопрацювання за необхідності;

5 етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Формування логістичної системи відбувається згідно з певними принципами, а саме:

1) узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи;

2) для досягнення єдиної мети елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов'язані та взаємодіючі (системний підхід);

3) для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі функціональних елементів логістичної системи (загальносистемна оптимізація);

4) логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (принцип стійкості та адаптивності) [22].

Але для нормального функціонування логістичної системи необхідне існування механізму, який стоїть вище за ЛС, який би керував її діяльністю, контролював та корегував дії, спрямовував логістичні потоки, приймав рішення та відповідав за результати їх виконання тощо. Такий механізм є проявом системи (механізму) управління логістичною діяльністю підприємства, тобто підприємства, на якому вже створена логістична система. ЛС повинна обов'язково володіти властивістю інтегрованості, тому що із зростанням нестабільності зовнішнього середовища актуальніше відчувається потреба підприємства в стратегічному управлінні, яке можна

розглядати як управління за результатами. Інтегрована логістична система повинна легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. А стратегія, своєю чергою, описує принциповий образ дій, який обраний для досягнення поставлених цілей. Логістична стратегія являє собою правила прийняття рішень та установки, які спрямовують розвиток ЛС підприємства. Вона являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. Отже, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою мети та завдань ЛС підприємства та з підтримкою взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які надають можливість підприємству досягнути своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися чутливим до факторів зовнішнього середовища.

1.2 Механізм управління логістичними процесами

Для розуміння поняття механізму управління логістичною системою підприємства розглянемо поняття «механізм». Згідно з сучасним економічним словником [2] під економічним механізмом розуміють сукупність методів та засобів, які впливають на економічні процеси та регулюють їх. Це загальніше формулювання, яке відображає суть поняття «механізм», не конкретизуючи його та не прив'язуючи його до певної функціональної сфери. Стосовно логістичного підходу під механізмом управління логістичною системою підприємства будемо розуміти сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси (що відбуваються в логістичній системі підприємства), регулюють, аналізують та вдосконалюють їх, здійснюють моніторинг, прогнозування, планування та корегування руху логістичних потоків.

Механізм, що розглядається, повинен мати чітку структуру, яка складатиметься з декількох рівнів та являтиме собою механізм

взаємовідносин (взаємодії) елементів логістичної системи. Механізм управління ЛС на підприємстві об'єднує науку, практику, виробничі, організаційні та управлінські процеси. Саме вдалий варіант взаємодії цих складових надасть очікуваних результатів від його дій. До елементів розглядуваного механізму можна зарахувати:

- 1) механізм управління діяльністю підприємства;
- 2) інтегровану інформаційну систему;
- 3) механізм управління запасами;
- 4) систему постачання сировини, матеріалів тощо;
- 5) транспортну систему підприємства;
- 6) механізм організації складського господарства, пакування тощо;
- 7) систему розподілу готової продукції.

Механізм управління логістичною системою підприємства повинен виконувати такі функції, як прийняття управлінських рішень на основі даних про реальний стан логістичної системи підприємства; регулювання логістичних потоків; контроль над виконанням логістичних операцій; прогнозування поведінки логістичної системи; оптимізація бізнес-процесів у логістичній системі; планування логістичної системи підприємства; раціоналізація транспортної системи; організація складського господарства тощо [21].

Під час побудови ефективного механізму управління логістичною системою підприємства необхідно виконати такі завдання:

- 1) розробити та впровадити нові організаційно-економічні схеми взаємодії об'єктів системи;
- 2) розробити правила та принципи взаємодії;
- 3) побудувати єдиний інтегрований інформаційний простір, тобто систему інформаційної підтримки;
- 4) вибрати методи та побудувати моделі й алгоритми оптимізації бізнес-процесів у логістичній системі.

Під час створення, впровадження та вдосконалення логістичної системи необхідно мати великий обсяг різноманітних даних, облік яких, як і процес їх збирання та обробки, не повинен завершуватися в подальшому ніколи. Функціонування логістичної системи підприємства спрямоване на задоволення платоспроможного попиту споживачів, а їх продукцією є виконання замовлень споживачів. Замовлення являє собою інформаційну одиницю логістичних операцій (в загальному випадку бланк, який проходить всі стадії процесу обслуговування споживачів). Замовлення, як правило, об'єднує всі документи, що пов'язані з окремою угодою, тобто повинне містити відомості про кількість та якість товарів та послуг, що замовляються, про термін та вид виконання замовлення, про величину сплати тощо. Тому особливу роль в механізмі управління ЛС підприємства відводять інформаційній системі, основним діючим елементом якої є інформаційний потік або інформація.

Інформація є основним логістичним і виробничим фактором. Відбір потрібної інформації передбачає оцінку стану самого предмета (або ланки) управління матеріальними та грошовими потоками, а також оцінювання сильних та слабких сторін організації, конкурентів, наявність тих чи інших можливостей розв'язання задач і оцінювання ризику. Тобто важливою властивістю інформації є її якісна характеристика. Практика побудови логістичних систем показує, що підбору такої інформації повинен передувати відповідний аналіз факторів, які визначають цінність інформації, сильні та слабкі ознаки організації процесів збору та підготовки інформації. Такий аналіз повинні виконувати компетентні спеціалісти, які здатні об'єктивно оцінювати стан справ і, тим самим, забезпечити структурування та впорядкування інформації, яка може мати стратегічний або тактичний характер [33].

Перерахуємо основні дані, які враховуються під час створення логістичної системи (а також використовуються під час функціонування механізму управління ЛС):

1) інформація про ринок, тобто про структуру ринку, його обсяг, стабільність, кількість покупців та їх характеристику, розміщення замовників, мотивування та особливості споживання замовників, еластичність попиту, стан грошової сфери, законодавство, політика державного економічного регулювання тощо;

2) інформація про виробництво, а саме про потреби в матеріальних ресурсах, обладнанні та комплектуючих виробках, можливість постачань по кооперації, технологію виробництва, оснащення виробництва та рівень завантаження потужностей, виробничий ритм, тривалість та особливості виробничого циклу тощо;

3) інформація про матеріальні потоки, що складається з характеристики особливостей та стану матеріальних потоків, інформації про вантажі, що переміщуються, маршрути слідування, їхні характеристики, технології робіт і операцій під час переміщення, тривалості транспортувань і сукупний час постачань, інформації про пакування тощо;

4) дані про інформаційні потоки, тобто характеристика особливостей та стан інформаційних потоків, дані про систему інформаційного забезпечення, інформація про комунікаційну інфраструктуру, технологію обробки та закріплення інформації, технологію отримання та передавання інформації, можливості зберігання та накопичення інформації тощо.

Формуючи механізм управління логістичною системою (особливо тієї логістичної системи, яка організує та управляє виробничим процесом), необхідно враховувати той факт, що створюваний механізм повинен бути здатним до гнучкого реагування та враховування змін у ринковій та виробничій ситуаціях. До таких мінливих умов зовнішнього середовища можна зарахувати зміни попиту на ті чи інші товари та послуги, вибуття зі строю технологічного обладнання, зміни транспортних тарифів, введення або виведення зі строю тих чи інших транспортних каналів, зміни в відсоткових ставках з кредитування тощо. Тому управляюча логістична система на підприємстві обов'язково є системою зі зворотним зв'язком. Характер

виконуваних логістичних операцій змінюється впродовж функціонування системи під впливом зовнішніх умов, що змінюються.

Розглянутий механізм створюється для управління логістичною системою, в якій, по-перше, повинна відбуватися інтеграція ланок ланцюжка постачань в єдину систему, що забезпечить ефективне кризне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками. По-друге, існує необхідність інтеграції контролю над рухом та використанням номенклатури сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачається споживачу. По-третє, обов'язково треба забезпечити ефективну взаємодію та узгодженість побудови та функціонування елементів логістичної системи, а також узгодженість з діючими процесами та системами управління підприємством. Також логістична система повинна функціонувати згідно з принципом Парето, за яким на довільному підприємстві лише невелика частка асортименту продукції утворює найбільший обсяг продажу. Цей закон (принцип) покликаний допомогти працівникам підрозділів підприємства виявляти важливі задачі та можливості і найчастіше використовується під час створення системи постачань. Тому логістична система повинна включати елементи, які допомагають вирішувати дійсно важливі та пріоритетні задачі, а саме такі, для яких виділяють ресурси. Також необхідне забезпечення рівномірної уваги методам, об'єктам, суб'єктам та самому предмету дослідження. І, нарешті, обов'язковим є дотримання впорядкованості та ясності, сумісності зі стилем управління, який прийнятий на підприємстві, спрямованості на дії [45].

Отже, становлення логістичного управління відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління – є проектний та програмно-цільовий, системний підхід,

інтеграційний та мережевий підхід. Загалом підходи логістичного управління об'єднано у системний підхід, процесний підхід та функціональний підхід, а фундаментальними принципами логістичного управління – є: гнучкості, системності, стійкості, адаптивності, зворотнього зв'язку тощо.

1.3. Основні чинники та джерела підвищення ефективності системи управління логістичними процесами

Забезпечення планових фінансових результатів підприємством досягається за рахунок наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Підприємства мають в повному обсязі використовувати власні ресурси та мобілізувати прогресивні ресурси, які в кінцевому результаті забезпечать досягнення ефекту економічного, соціального, екологічного, інноваційного.

Мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей [19].

Ресурси виступають фактором внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства при умові їх ефективного використання. Це дозволяє забезпечити не лише потреби підприємства, але й потреби суспільства в цілому (рис. 1.2).

Значення ресурсного забезпечення полягає у своєчасному задоволенні потреб виробництва та забезпеченні його ритмічності протягом всього операційного циклу. А. Полянська наголошує на тому, що «значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності» [39].

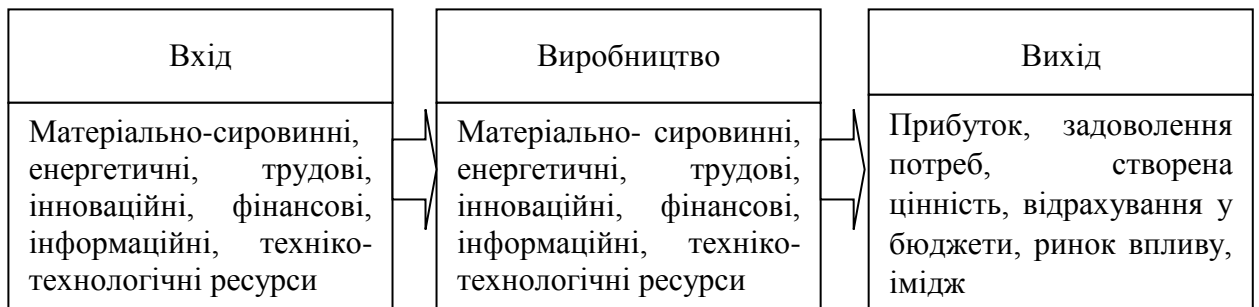


Рис. 1.2 Процес перетворення ресурсів у процесі господарської діяльності
Існує безліч підходів до розуміння ресурсного забезпечення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Трактування поняття «ресурсне забезпечення» окремими авторами

Автор	Визначення
А. Мельник [22]	сукупність ресурсів, що використовуються чи можуть використовуватися організацією для здійснення своєї діяльності
А. Чорна [60]	процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу
О. М. Кремінь [17]	сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану
К. Кузнецова [19]	можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу
В. Алькема [1]	комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат

Здійснення ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на наступних принципах (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Принципи ресурсного забезпечення підприємства

Принцип	Характеристика
Автономність	можливість повністю забезпечити виробництво ресурсами або звести залежність від постачальників до мінімуму
Безперервність	забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв
Відповідність	наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей і мети
Адаптивність	реагування на зміни і вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Плановість	має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві
Цілеспрямованість	ресурси мають залучатися тільки на досягнення поставлених завдань і виконання поставлених цілей і задач функціонування
Ресурсозбереження	ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій

Особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства є його структура, яка розглядається як сукупність видів ресурсів з їхніми специфічними способами взаємозв'язку і взаємодії, спрямованими на досягнення встановлених цілей діяльності підприємства [60]. Існує багато класифікацій видів ресурсів. Узагальнивши наявні підходи [64, 6], виділимо наступні види ресурсів (табл. 1.5).

Сьогодні є більш-менш загальне уявлення про складові структури ресурсів підприємства. У загальному вигляді до складу ресурсів підприємства відносять трудові, фінансові, матеріально-сировинні, техніко-технологічні, нематеріальні, інформаційні ресурси [38].

Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи зі специфіки галузі, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку [4].

Таблиця 1.5

Класифікація видів ресурсів

Вид	Характеристика
матеріальні ресурси	включає основні фонди і обігові активи підприємства
технологічні ресурси	використовувані технології та особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей та наукових розробок
трудові ресурси	люди, здатні до праці, становлять основний елемент продуктивних сил суспільства, оскільки саме вони сполучають засоби і предмети праці, і в результаті трудових зусиль створюється готова продукція
фінансові ресурси	грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства
інвестиційні ресурси	сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, які використовуються інвестором у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту
нематеріальні ресурси	частина потенціалу підприємства, яка дає економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності, а також інші ресурси нематеріального походження
просторові ресурси	виробничі приміщення й території підприємства, наявність і стан комунікацій, можливість їх розширення, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів, наближеність до транспортних шляхів
інформаційні ресурси	інформація, доступ до неї, можливість розширення інформації і підвищення її ймовірності та інше
час	є специфічним і, на відміну від інших, не відновлюваним ресурсом, який не можна купити, відновити, повернути. Від використання часу як ресурсу залежить ефективність використання потенціалу
природні ресурси	компоненти природи, які використовуються або можуть бути використані як предмети споживання і як засоби праці
правові ресурси	законодавчі акти, прийняті державними органами влади, розроблені нормативно-правові і науково-методичні документи (положення, правила, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо)
ресурси організаційної структури управління	характер та гнучкість керівної системи, способи підпорядкування, обсяги повноважень та відповідальності, швидкість проходження керівних впливів

З метою формування ефективної системи ресурсного забезпечення на підприємстві в межах загальної системи менеджменту має бути створена дієва підсистема управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. В даний час відбувається зміна підходів до організації взаємовідносин споживача і постачальника ресурсів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Зіставлення традиційних і логістичного підходів до організації
взаємовідносин споживача і постачальника ресурсів

Фактори	Традиційний підхід	Логістичний підхід
Критерії відбору постачальника	Покупець віддає перевагу безліч джерел закупівель ресурсів, постачальники конкурують один з одним, ціна – головний критерій вибору постачальників	Покупець віддає перевагу кількох джерел закупівель ресурсів, лучіте постачальники відбираються і зберігаються, використовуються нецінові критерії вибору постачальників (терміни поставок ресурсів, їх якість і ін.)
Виробничі процеси постачальників	Відносини на рівні «протягнутої руки» з покупцем, акцент на перевірці якості поставок на виході, мета – стабільність виробничих процесів	Відносини за принципом «рука об руку», акцент на контролі якості але всьому господарському процесу, мета – постійне поліпшення властивостей продукції
Ціноутворення	Покупець розраховує на мінімальні ціни на базі цінової конкуренції між постачальниками, здійснюються короткострокові угоди про постачання ресурсів	Покупець готовий оплатити постачальнику витрати по поліпшенню якості і обслуговування на основі взаємної довіри, здійснюються довгострокові угоди про постачання ресурсів
Графік поставок	Максимальна гнучкість поставок ресурсів, постійні зміни в графіку поставок ресурсів	Обґрунтовані вимоги, супроводжувані надійними зобов'язаннями з обох сторін
Рівень якості обслуговування	Під відповідальність постачальника, прийнятний рівень якості обслуговування	Спільні зусилля постачальника і споживача ресурсів і відповідальність за якість поставок ресурсів, постійне підвищення якості обслуговування споживачів
Нові продукти	Залучення постачальника до співпраці на стадії завершення розробок, постачальник за якість і розробку нових виробів відповідальності не несе	Залучення постачальника до розробки нової продукції на самій ранній стадії, цінуються здатності і зусилля постачальника в ході розробки нової продукції
Передача інформації	Мінімальна, тільки у виняткових випадках, передбачається, що відсутність звісток – кращі звістки	Значна – обмін інформацією, вирішення проблем, наявність механізму зворотного зв'язку між постачальником і покупцем

Як відомо, бізнес-процеси, які відбуваються у діяльності підприємства, поділяються на такі, що безпосередньо беруть участь у створенні нової вартості, та такі, які відповідають за розв'язання стратегічних завдань. Ресурсне забезпечення у свою чергу відіграє значну роль як на оперативному рівні бізнес-процесів (про що йшлося раніше), так і на стратегічному, де

розробляються стратегії розвитку підприємства. Стратегії розвитку підприємства можуть бути кардинально різними: від стратегії розширення або поступового розвитку до захисної чи стабілізаційної та навіть антикризової стратегії. Тому завданням і одночасно особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні є розроблення програми попереднього й своєчасного реагування на потреби у ресурсах бізнес-процесів у межах вибраної стратегії відповідно до її загальної мети.

Найчастіше використовувані логістичні системи управління показані в таблиці 1.9. [18].

Таблиця 1.9

Логістичні системи управління

Логістична система	Характеристика
MRP1 – Material Requirements Planning	MRP-I (планування матеріальних потреб) спрямована на мінімізацію запасів, зберігаючи при цьому достатню кількість матеріалів, необхідних для забезпечення виробничого процесу
MRP II – Material Recourse Planning	Перевагою систем MRP II (планування матеріальних ресурсів) перед системами MRP I є більш повне задоволення споживчого попиту шляхом скорочення тривалості виробничих циклів, зменшення рівня запасів, більш ефективної системи організації постачань, більш швидкої реакції на зміни попиту. Додатково вирішується комплекс завдань з контролю та регулювання рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції на EOM. Розвиток мікропроцесорної техніки та програмне забезпечення дозволили використовувати MRP II системи в режимі реального часу, зі щоденним оновленням баз даних
DRP I – Distribution Requirements Planning	DRP-I (планування збутових потреб) використовується для ефективного розподілу готової продукції через визначення попиту, запасів в розподільчих центрах та складах є розширеним варіантом MRP-I завдяки блокам кадри, транспорт, фінанси
DRP II – Distribution Recourse Planning	В DRP-II (планування збутових ресурсів) логістичні вимоги визначають графік виробництва, що в свою чергу пов'язане із системами MRP та ERP. Проте впровадження сучасних інформаційних систем, таких як MRP і DRP, само по собі не забезпечує зростання рентабельності, і відповідні компанії повинні також удосконалювати свою оперативну практику і управлінську поведінку
KANBAN	Японська система виробничої логістики KANBAN являє собою метод, який спрямований на задоволення потреб клієнтів самостійно керуючим виробництвом за принципом отримання

Продовження таблиці 1.9

ABC, XYZ	методи управління запасами;
CRM – Continuous Replenishment Management	менеджмент безперервного поповнення запасів
LRP – Logistics Recourse Planning	планування логістичних ресурсів
ECR – Efficient Consumer Response	ефективне обслуговування клієнта
JIT – Just in Time	Найбільш поширеною логістичною системою є система «точно в строк» (just-in-time, JIT), яка з'явилася в Японії в кінці 50-х років. Основною ідеєю цієї логістичної концепції є виключення запасів матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів у виробничому процесі, потоки матеріальних ресурсів синхронізуються з потребою в них, яка, в свою чергу, задається виробничим розкладом випуску готової продукції. Рух матеріальних потоків організовано таким чином, що всі матеріали, комплектуючі та готова продукція доставляються в необхідній кількості та в той час, коли їх потребують ланки логістичної системи, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.
EDI – Electronic data Interchange	Електронний обмін даними
CUMA	кооперативи зі спільного використання техніки

Потреба у використанні концепцій і методів логістики пов'язана з еволюцією процесу управління і особливостями виробничих процесів підприємств.

Звичайно, в світі існує безліч підприємств, які завдяки правильному впровадженню логістичних засад досягли успіху. Так, наприклад, «Toyota Motor Corporation», яка використовує 14 принципів ведення бізнесу (Toyota Production System), досягла успіху завдяки використанню логістичної концепції «Just-in-Time» («точно в строк») та інформаційної системи «KANBAN. Застосування такого підходу до управління ресурсами дозволяє організувати процес виробництва таким чином, щоб споживач отримав те, що йому необхідно, в потрібний час і в потрібній кількості [37].

Найбільш розповсюдженою у світі логістичною системою є система «точно в строк» (just-in-time, JIT), яка з'явилася в Японії в кінці 50-х років. Основною ідеєю цієї логістичної концепції є виключення запасів матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів у виробничому процесі, потоки матеріальних ресурсів синхронізуються з потребою в них, яка, в свою чергу,

задається виробничим розкладом випуску готової продукції. Рух матеріальних потоків організовано таким чином, що всі матеріали, комплектуючі та готова продукція доставляються в необхідній кількості та в той час, коли їх потребують ланки логістичної системи, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Логістична система KANBAN являє собою метод, який спрямований на задоволення потреб клієнтів самостійно керуючим виробництвом за принципом отримання. Матеріальний потік, при цьому, спрямований вперед (від виробника до споживача), тоді як інформаційний потік спрямований назад (від споживача до виробника). Постійні втручання центрального керівництва зайві при цій системі [35]. Система KANBAN реалізована на таких підприємствах як General Motors, Massey-Ferguson, Renault.

Іншим прикладом успішного впровадження логістичних засад в процесі управління розвитком підприємства є «Apple Inc.». Серед його основних досягнень в сфері логістичного управління можна визначити: фокусування на одній справі; технологічність (технологічна оснащеність кожного процесу логістичного ланцюга); високий рівень довіри до постачальників; контроль переміщення готової продукції [35].

Успішність запровадження теоретичних положень та практичних рекомендацій логістичного управління матеріальними потоками у діяльність підприємств є давно доведена на розвинених зарубіжних ринках. Багато підприємств поклали в основу своєї діяльності логістику. З них 55% представляли промисловість, 15% – оптову і роздрібну торгівлю, 30% – послуги.

За оцінками фахівців, застосування логістики ресурсів, призводить до скорочення запасів на 50-95%, термінів доставки – на 25-45%, загальної тривалості виконання замовлень – на 50-70% [35]. Дослідження показують, що прибуток підприємства за таких умов зросте приблизно на 11%, рентабельність – на 15%.

Досліджуючи впровадження логістичних концепцій на сучасних українських підприємствах, варто зазначити, що все більше промислових підприємств звертається до аутсорсингу логістичних функцій з транспортування, складського зберігання і управління запасами. Підприємства все більше делегують спеціалізованим організаціям функції, пов'язані з прогнозуванням, плануванням і контролем над виконанням логістичних операцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» було створено в 2001 році в м. Запоріжжі. Засновники поставили перед собою основну мету: використовуючи кращі традиції і досягнення агрохімічної системи України, створити нову, європейського рівня систему агрохімічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Паспорт підприємства

Повне найменування	«СТАТУС ПЛЮС»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
ІНПІ	315223308290
Реєстраційний номер підприємства	31522332
Фактичне місцезнаходження	м. Запоріжжя, на вулиці Сталеварів, 24.
Район	Орджонікідзевський
Телефон	+380 (61) 701-74-96
П.І.Б. керівника	Голова Запорізької міської організації Аграрної партії України Віктор Йосипович Швигл
Бухгалтер	Косовська Ельвіра Антонівна
Дата реєстрації	24.05.2001 р.
Розмір статутного капітала	11800 грн.
Вартість основних фондів за останнім балансу	41877 грн.
Середньооблікова чисельність співробітників	60

Протягом багатьох років роботи ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» створено надійні партнерські відносини з великими виробниками і постачальниками мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння сільськогосподарських культур.

Беручи участь у ряді державних програм щодо забезпечення Запорізької області мінеральними добривами, ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» зайняла гідне місце у Запорізькій області серед великих компаній України.

Завдяки роботі молодого і енергійного колективу професіоналів ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» була створена мережа складів в Запорізькому, Гуляйпільському, Мелітопольському та Чернігівському районах Запорізької області.

Розвиваючи складську мережу, ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» мало на меті максимально скоротити витрати наших клієнтів на пошук і доставку якісних товарів. Наразі, внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації, створена мережа працює лише на підконтрольній території.

Пріоритетом у роботі агрономічного відділу головним керівництвом вважає забезпечення клієнтів прогресивними і перспективними технологіями вирощування сільськогосподарської продукції. Підтвердженням цієї роботи є високі врожаї клієнтів. Професіоналізм, лояльні ціни, індивідуальний підхід в роботі з кожним клієнтом і своєчасні поставки якісного товару – це запорука успіху компанії.

Місія компанії «СТАТУС ПЛЮС»: «Ми допомагаємо нашим партнерам ставати успішними! Запорука нашого успіху: передові технології, професіоналізм, ефективна організація праці, якість сервісу, надійність, повагу і довіру!».

Компанія «СТАТУС ПЛЮС» піклується не тільки про розвиток і вдосконалення взаємовигідного співробітництва з партнерами, але і бере активну участь у соціальному житті. Здійснюючи благодійну діяльність, ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» прагне допомогти тим, хто особливо її потребує.

Представимо організаційну структуру підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» в Додатку А (рис 2.1).

Особливості даної структури для підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»:

- Нижчі рівні управління послідовно підпорядковані вищим;

- На чолі кожного підрозділу поставлений керівник, який вирішує всі питання управління цим підрозділом (зв'язок з вищим рівнем управління здійснюється тільки через нього).

Переваги даної структури для підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»:

- єдність і чіткість розпорядництва;
- узгодженість дій виконавців;
- чітка система взаємних зв'язків між керівником і підлеглими;
- швидка реакція на зазначення;
- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;
- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва;
- особиста відповідальність керівника за результати дії підрозділу.

Недоліки даної структури для підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»:

- високі вимоги до компетентності керівника;
- перевантаження менеджерів вищої ланки управління;
- передумови для зловживання владою;
- недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань;
- ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм;
- ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки;
- надмірний розвиток вертикальної складової системи управління;
- відсутність горизонтальних зв'язків між підрозділами.

Вид діяльності ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» : оптова торгівля хімічними продуктами (основне), зерном, мінеральними добривами, засобами захисту рослин та мікродобрив.

У ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» можна отримати професійну консультацію фахівців, придбати мінеральні добрива: селітру, карбамід, карбамідно-аміачну суміш, нітроамофоска.

Мікродобрива відомих торгових марок «Мікрмініераліс», «Валагро», «Терра Тарса». Засоби захисту рослин: гербіциди, фунгіциди, інсектициди, регулятори росту як іноземних, так і вітчизняних провідних виробників: Сингента, Байєр, Дюпон, БАСФ, Нертус тощо. Також відбувається реалізація насіння соняшника, кукурудзи, ріпаку, пшениці, ячменю та інших культур.

Компанії, з якими співпрацює ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»: «Серпень», «Сингента», «БАСФ», «Байєр», «Євраліс», «Мінераліс Україна», «Терра», «Тарса», «Нуфарм», «Валагро», «Дюпон», «Піонер», «Альфа», «Хімгрупп Адама Камінова», «Лімагрейн».

Продукцією ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є мінеральні добрива для зернових, олійних культур, овочевих культур, стимулятори росту рослин, біостимулятори цвітіння і зав'язування плодів, стимулятори збільшення розміру плодів, біостимулятори прискорення дозрівання, стимулятори розвитку кореневої системи, добрива для листового підживлення, добрива для позакореневого підживлення.

Підприємство пройшло державну реєстрацію в районній державній адміністрації за місцезнаходженням даного суб'єкта. Відомості щодо державної реєстрації підприємства були включені до єдиного державного реєстру.

Діяльність ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» регулюється ст. 62-71 Господарського Кодексу України, Уставом підприємства, законами України: закон України «Про охорону праці», закон України «Про відпустки», Кодекс законів про працю в Україні, , «Про господарські підприємства», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції» від та ін., указами Президента: «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітність суб'єктів малого підприємництва», постановами Кабінету Міністрів

України, відомчими нормативно-правовими актами, різними внутрішніми наказами по підприємству. Опис декількох видів продукції надано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Опис видів продукції

Назва виду	Назва продукції	Опис
Мінеральні добрива	Аміачна селітра	Аміачна селітра (NH_4NO_3) - високоефективне мінеральне амонійно-нітратне добриво. Містить не менше 34,4% азоту.
	Нітроамофоска 16:16:16	НРК-добриво (нітроамофоска) випускається з високоякісної сировини, не містить баластних речовин і шкідливих домішок, екологічно безпечно, володіє хорошими фізичними властивостями, повністю розчинно.
Насіння	НК Роки	Виробник: Сингента Насіння соняшника
	Бунчук	Озима пшениця "Бунчук". Оригіна́тор: Селекційно-генетичний інститут УААН. Репродукція: Репродукція-1, Еліта
Засоби захисту рослин	Проклейм	Проклейм - трансламінарну інсектицид природного походження на основі емаектіна бензоату для захисту від гусениць лускокрилих шкідників.
	Тітус	високоефективний післясходовий гербіцид для контролю комплексу багаторічних та однорічних злакових і однорічних дводольних бур'янів у посівах картоплі і томатів
Мікродобрива	Мікро-Мінераліс (Фосфор-Калій)	рідке фосфорно-калійне добриво для позакореневого підживлення сільськогосподарських культур.
	Гумат Концентрат Хьюмік Тотал	повністю розчинний висококонцентрований гумат калію (гумінові кислоти - більше 80%, K_2O - 11-13%), виготовлений з високоякісного леонардита із застосуванням новітньої технології вилучення.

Також зробимо схему основних бізнес процесів підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» (рис. 2.2).

Тепер зробимо фінансовий аналіз підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС». Аналіз фінансового стану починається з його загальної оцінки, яка проводиться за даними балансу. Для того щоб проаналізувати всі аспекти фінансового стану підприємства, потрібно здійснити підготовчий етап—привести звітний баланс до такої форми, яка, з одного боку, дає можливість

об'єктивного аналізу, а з іншого є максимально зручною для проведення аналітичних розрахунків.



Рис. 2.2 Схема бізнес процесу підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Отже, в інтерпретації фінансового обліку найголовніше осмислити баланс і зрозуміти склад і співвідношення активів і пасивів [8].

За даними ТОВ «СТАТУС ПЛЮС», що займається оптовою торгівлею непродовольчих товарів в межах України, проведемо аналіз його балансу. Для безпосереднього аналізу необхідно скласти аналітичний баланс підприємства. З додатку видно, що найважливіші економічні показники ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» мають наступну динаміку порівняння 2019 року і 2021 року року:

- загальна вартість майна організації за аналізований період збільшилася на 882 тис. грн.;

- вартість іммобілізованих активів або нерухомого майна збільшилася на 63 тис. грн.;
- вартість мобільних активів збільшилася на 891 тис. грн.;
- вартість матеріальних оборотних активів зросла на 681 тис. грн.;
- величина власних коштів організації зросла на 316 тис. грн.;
- величина позикових коштів зросла на 566 тис. грн.;
- величина власних коштів в обороті (різниця підсумків розділу 3 і 1) збільшилася на 379 тис. грн.

Порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» представлено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

Найменування показників	Одиниця вимірювання	2019 рік	2021 рік	Зміна	
				абсолютне вираження	відсоткове вираження
Обсяг реалізованої продукції	Тис. грн..	1000	950	-50	-5
Виручка від реалізації товарів	Тис.грн.	83414	97120	13706	16,43
Собівартість реалізації товарів	Тис.грн.	67937	78523	10586	15,58
Інші доходи і витрати	Тис.грн.	2350	2800	450	19,15
Фондовіддача	Тис.грн.	0,049	0,039	-0,01	-0,2
Рентабельність продукції	%	11,02	14	2,98	0,27
Коефіцієнт оновлення основних фондів	–	0,29	0,24	-0,15	-0,38
Коефіцієнт зносу основних засобів	–	0,54	0,49	-0,05	-0,09
Коефіцієнт вибуття основних засобів	–	0,22	0,10	-0,12	-0,55
Продуктивність праці	-	177,47	196,20	18,73	10,55
Валовий прибуток	Тис.грн.	14477	18597	3120	20,16
Чистий прибуток	Тис.грн.	11020	13300	2280	20,69
Частка чистого прибутку в загальній сумі прибутку	%	100	100	-	-
Частка прибутку від основної діяльності	%	71,2	71,52	0,32	0,004
Рентабельність продажів	%	11,02	14	2,98	0,27

За підсумками таблиці 2.3, провівши аналіз показників, можна сказати, що виручка від реалізації товарів у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 13 706 тис. грн., що склало 16,43%. При цьому собівартість продукції зросла на 10 586 тис. грн., що склало 15,58%. Підприємство виробило і реалізувало на 50 тис.грн. продукції менше, що склало 5%.

Фондовіддача за цей період зменшилася на 0,01 тис.грн., що склало 0,2%. Рентабельність продажів збільшилася на 2,98%, що склало 0,2% приросту. Коефіцієнт оновлення зменшився на 0,15 (-0,38%), коефіцієнт зносу - на 0,05 (-0,09%), а коефіцієнт вибуття - на 0,12 (-0,55%).

Валовий прибуток зріс на 3120, що склало 20,16%. Чистий прибуток зменшився на 2 280 тис. грн. (20,69%). Частка прибутку від основної діяльності збільшилася на 0,32% (0,004% приросту). Інші операційні доходи збільшилися на 450 тис.грн. (19,15%), а позареалізаційні на 420 тис.грн. (97%). Звідси збільшення прибутку від звичайної діяльності склало 2 280 тис.грн. (20,69%).

Проведемо розрахунок всіх показників ліквідності і представимо їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця по ліквідності балансу

Коефіцієнти	Еталон	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
		початок	кінець	початок	кінець	початок	кінець
загальної ліквідності	15,2	2,11	2,10	2,10	2,09	2,09	2,00
поточної ліквідності	1,2	2,805	2,807	2,807	2,788	2,788	2,773
абсолютної ліквідності	0,1-0,3	0	0	0	0	0	0,002
термінової ліквідності	0,2 - 0,4	0	0	0	0,037	0,037	0,078
проміжної ліквідності	0,3-0,7	0,10	0,04	0,04	0,084	0,084	0,13

Дані таблиці 2.4 показують на зниження коефіцієнта ліквідності ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» вказує на те, що можливості підприємства з погашення

зобов'язань починають знижуватися. Отримані коефіцієнти показують, що підприємство в змозі своєчасно оплатити свої рахунки.

Здійснення аналітичної роботи стає об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства на облік ринкового попиту і вимог споживачів. Тут відображається і постійно діюча тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства взагалі і його окремих виробничо-господарських підрозділів зокрема [7].

Керівництво підприємства насамперед цікавить питання про ліквідність та платоспроможність підприємства. Для цього необхідно за даними балансу підприємства визначити комплекс оціночних показників, тобто- коефіцієнт загальної ліквідності показує, коефіцієнт критичної ліквідності, та коефіцієнт абсолютної ліквідності показує.

У додатку наведені розраховані за даними балансу підприємства значення перелічених коефіцієнтів у порівнянні з їх нормативними значеннями.

Показники ліквідності дають уявлення про платоспроможність підприємства не тільки на конкретну дату, а й на випадок надзвичайних ситуацій. Ліквідність підприємства можна оперативно визначити за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Вони можуть бути різними за назвами, але за змістом переважно однакові, як на українських підприємствах, так і в закордонних фірмах та компаніях [13].

З додатку можна побачити, що підприємство спроможне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та коштів у розрахунках з дебіторами– на 107% короткострокових зобов'язань та за рахунок усіх оборотних активів– 537% короткострокових зобов'язань.

Загальні запаси товариства «СТАТУС ПЛЮС» становили на кінець 2021 року – 8227,1 тис. грн.. Власні оборотні кошти – 10287,4 тис. грн. Отже, підприємство є достатньо стійким.

Отже, можна зробити висновок що загальна величина основних джерел формування запасів і витрат є додатною, проте існує незначна прогресуюча недостатність власних оборотних засобів та власних і довгострокових позичкових джерел формування запасів і витрат, що свідчить про збільшення кредиторської заборгованості. Підприємство є достатньо стійким але потребує першочергового погашення заборгованості або ж зменшення основних засобів на 51,3 тис. грн.

Таким чином, аналіз результатів діяльності ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» показав, що на підприємстві мають місце такі ризики: зниження фінансової стійкості, неплатоспроможності підприємства, структурний ризик, для підприємство залишаються актуальними і інфляційний і податковий ризик, є ризик ризики невиконання договорів, виникнення дебіторської заборгованості, виникнення непередбачених втрат, тощо.

2.2. Аналіз системи управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

Основними функціональними напрямками діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» у цій сфері є забезпечення процесів просторового переміщення товарної маси в системі товаропросування, розвиток інфраструктури оптової та роздрібною торгівлі, здійснення складських торгово-технологічних операцій і їхній інформаційний супровід (документальне оформлення операцій надходження або відпуску товарів), виконання операцій зберігання товарів, їхньої підготовки до продажу, кількісних та якісних перетворень товарних партій, розвиток власного транспортного господарства торговельних підприємств та/або організація перевезень торговельних вантажів залученим транспортом, організація логістичного обслуговування споживачів через надання відповідних послуг тощо.

Діяльність підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС», наприклад, у роздрібній торгівлі - може бути зображена у вигляді поєднання двох основних компонентів:

1) сукупність торгово-технологічних процесів (включаючи надання покупцям різноманітних послуг), які виступають як комплекс логістичних та інших операцій, що забезпечують рух товарів і послідовне виконання над товарною масою операцій з підготовки товарів до продажу та відпуску їх покупцям;

2) управління торгово-технологічними процесами в масштабах торговельного підприємства, зокрема - управління комплексом логістичних операцій.

Основними об'єктами управління в комплексі господарсько-торговельної діяльності підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є товарні потоки, які формують матеріальну (виробничу) підсистему логістики торговельного підприємства. Надходження товарних потоків в торговельне підприємство здійснюється такими основними вхідними потоками (рис. 2.3):

1) зі складів постачальників - оптових торгових баз, гуртівень, комерційно-посередницьких структур (дилерів, дистрибуторів, консигнантів тощо);

2) транзитом від виробничих підприємств, підприємств АПК;

3) від дрібних виробників і посередників;

4) від підприємств-виробників товарів у порядку заміни неякісних товарів тощо.

Результатом торговельної діяльності ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є вихідні потоки товарів. Рух товарів на роздрібному підприємстві тісно пов'язаний з рухом потоків матеріальних і фінансових ресурсів, здійсненням витрат праці, інформаційним забезпеченням цих процесів та виникненням і переходами відповідних ризиків.

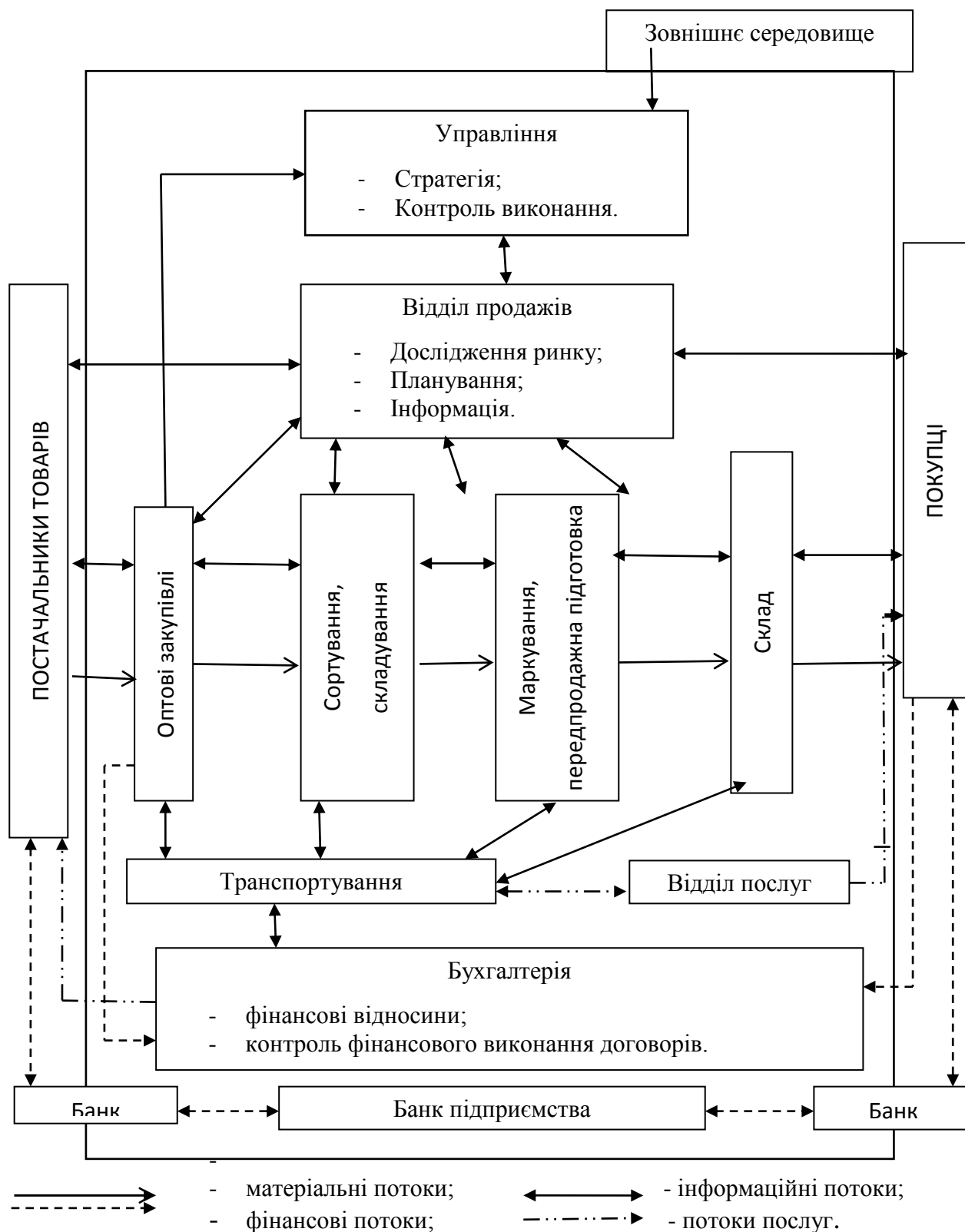


Рис. 2.3 Логістична система та схема потоків на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

Управління матеріальними потоками на підприємстві ТОВ «СТАТУС

ПЛЮС» забезпечує:

- забезпечення ритмічної, узгодженої роботи всіх ланок торговельного процесу – від закупівлі до продажу товарів, роботи «точно в строк»;
- максимальну безперервність руху товарів;
- надійність планових розрахунків і мінімізацію трудомісткості певних операцій: транспортування, оброблення, фасування, зберігання товарів;
- достатню гнучкість і маневреність під час виникнення відхилень від плану;
- забезпечення безперервності оперативного управління матеріальними потоками.

Логістична інформаційна система на торговельному підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» повинна бути побудована на принципах надійності, єдності формалізованої мови, швидкодії, безпеки, ієрархії інформаційних потоків, їх структуризації та взаємозв'язку тощо.

Основною метою формування інформаційних потоків у логістичній системі ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є надання органу управління керованим об'єктом даних, необхідних для оптимізації управлінських рішень. Засобами досягнення цієї мети є застосування комплексу сучасних технічних засобів і використання адміністративних, організаційних та економіко-математичних методів і створення на цій основі управління товаропросуванням, яке б охоплювало всіх учасників логістичного ланцюга, зокрема досліджуване підприємство.

Інформація про рух товарів на ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» переважно фіксується в таких документах, як товарно-транспортні накладні, рахунки-фактури, інші прихідно-витратні документи на товари, акти, довідки, реєстри, товарні звіти, звіти про рух товарів, касові звіти тощо. На підставі цих документів різні служби підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» роблять записи в товарних книгах, журналах вибірки товарів за товарними групами, книгах обліку надходження товарів від конкретних постачальників.

Управління товарними потоками в ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

ґрунтується на оперативному обліку, контролі та аналізі інформації про рух товарних, фінансових, трудових потоків і включати низку управлінських операцій з організації доведення товару від постачальника до покупця для найповнішого задоволення попиту населення. У ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» ці завдання вирішуються в ході виконання низки комерційних і технологічних процесів із закупівель товарів, їхнього завезення, отримання, складування, зберігання, формування асортименту, передпродажної підготовки товарів, розрахунків з покупцями тощо.

Метою управління логістикою ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є досягнення заданих результатів торговельної діяльності забезпеченням оптимальних параметрів товарних потоків при забезпеченні високої якості торговельного обслуговування покупців у пункті продажу.

Оперативне управління логістикою підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» завдяки зворотному зв'язку впливає на всі види діяльності підприємства. Воно спрямоване на координацію та регулювання поточної торговельно-господарської діяльності підприємства для приведення у відповідність фактичних результатів діяльності та параметрів товарних і відповідних потоків з бажаними (прогнозними) їхніми рівнями.

Управління логістикою підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» може бути ефективним, якщо здійснюється неперервний оперативний контроль за об'єктом управління, оснований на постійному збиранні, аналізі й перетворенні інформації про нього.

Для визначення стану змінних, що характеризують поведінку такої моделі (рівнів запасів однорідних товарів на різних етапах їхнього руху), в модель необхідно ввести значення нестандартних зовнішніх впливів. Значення останніх можна отримувати в результаті вимірювань, виконуваних за допомогою різноманітних контрольно-вимірювальних приладів (електронних ваг, ЕККА), а також за допомогою ручної реєстрації - занесення даних з пульта дисплейних терміналів ЕОМ, а оптимальні варіанти рішення щодо параметрів товарних та відповідних потоків отримувати за

допомогою сучасних програмних продуктів і засобів комп'ютерної техніки.

Але, на жаль, значна кількість торговельних підприємств в Україні за рівнем технологічного розвитку і фінансовими можливостями неспроможні організувати управління логістикою на основі застосування комп'ютерної техніки і сучасних програмних продуктів.

Водночас, вимогою сьогодення є вже не стільки оптимізація руху товарних потоків у межах окремого торговельного підприємства, скільки залучення такого підприємства до формування єдиного наскрізного ланцюга постачань товарів, адже саме інтеграція діяльності всіх учасників логістичних формувань спроможна забезпечити підвищення їхньої конкурентоспроможності за умови забезпечення потреб і вимог покупців щодо організації торговельного обслуговування [8].

Враховуючи той факт, що діяльність підприємств ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» пов'язана з необхідністю доведення відповідних товарних ресурсів від сфери виробництва, що забезпечується виконанням комплексу логістичних за своєю суттю операцій товаропросування, вимогою часу є створення служб управління логістикою у структурі торговельних підприємств. Основним завданням таких служб має стати дослідження та організація комплексу логістичної діяльності торговельного підприємства в технологічному та управлінському аспектах, які необхідно здійснювати як на мікроекономічному рівні, так і на макроекономічному рівні, коли торговельне підприємство виступає як ланка інтегрованої логістичної системи, взаємодіючи з виробниками, логістичними операторами і споживачами під час товаропросування.

Отже, важливе місце в організації ефективного управління торговельним підприємством ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» займає інформаційна складова логістичної системи підприємства.

У наш час зростає значення інформаційних потоків для координації товарних і фінансових потоків як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Тому логістично зорієнтована модель

торговельного підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» дозволяє оперативно здійснювати логістичне планування, аналіз і управління підприємством, забезпечуючи інтеграцію підприємства з ринком.

Процес управління інформаційними потоками містить аналіз ринку постачальників і споживачів, координацію попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, гармонізацію інтересів учасників логістичної системи з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є вдосконалення методичного інструментарію формування ефективної системи управління логістичною діяльністю торговельного підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз та оцінка логістичних ризиків на підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

Продукцією ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є мінеральні добрива для зернових, олійних культур, овочевих культур, стимулятори росту рослин, біостимулятори цвітіння і зав'язування плодів, стимулятори збільшення розміру плодів, біостимулятори прискорення дозрівання, стимулятори розвитку кореневої системи, добрива для листового підживлення, добрива для позакореневого підживлення. Прослідкуємо динаміку відвантажень у 2021 році. (табл. 2.3.)

Отже, ми бачимо, що у 1 кварталі 2021 року найбільш популярним була покупка біостимулятори цвітіння і зав'язування плодів, а найменш - біостимулятори росту росли.

Але к кінцю 2021 року ця ситуація змінилась найбільш популярним була покупка мінеральні добрива для овочевих культур, а найменш - біостимулятори росту росли.

Таблиця 2.3

Обсяги відвантажень за 2021 рік, тис. грн.

Період	Мінеральні добрива для зернових	Мінеральні добрива для олійних культур	Мінеральні добрива для овочевих культур	Біостимулятори росту рослин	Біостимулятори цвітіння і зав'язування плодів	Біостимулятори збільшення розміру плодів	Біостимулятори розвитку кореневої системи	Добрива для листового підживлення	Всього
1 кв. 2021 р.	51	43	32	10	70	-	14	10,1	230,1
2 кв. 2021 р.	31,3	59	-	16,2	12	-	12,55	19,1	150,15
3 кв. 2021 р.	86,2	40	-	0,4	6	-	1,55	1,8	135,95
4 кв. 2021 р.	34,39	37	132	5	15	2,4	16	22	263,79

Звичайно що, весь обсяг відвантажень змінився в кращу сторону в 1 кварталі це було 230,1 тонни, а в 4 кварталі стало 260,79. Результати зобразило в графіку (рис.2.4)

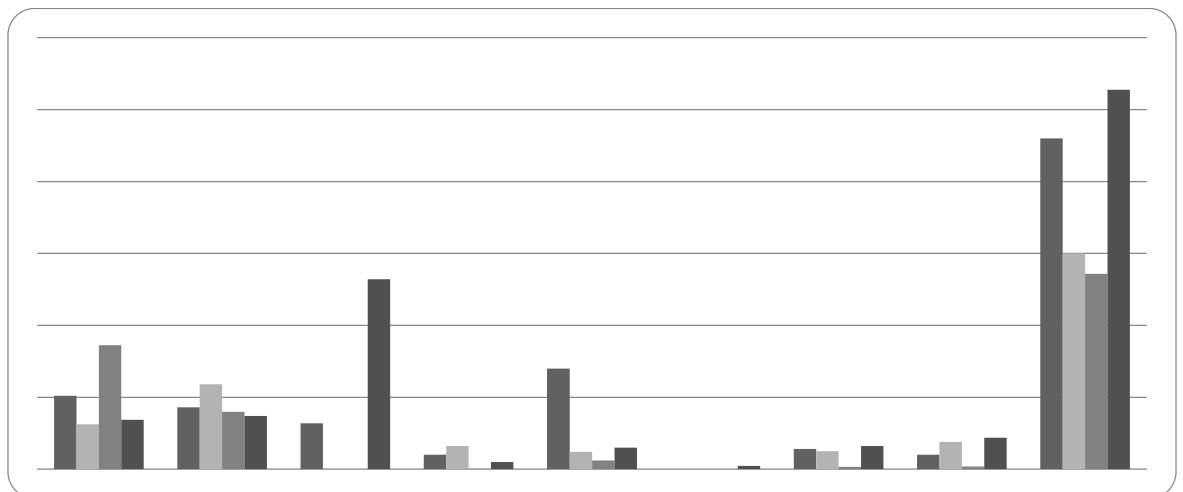


Рис. 2.4 Графік обсягів відвантажень за 2021 рік, тис. грн.

У відносному вираженні обсяги відвантажень ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» за 2021 рік відображено в табл. 2.4

Слід зазначити, що на якість та швидкість виконання відвантажувальних робіт впливає кваліфікація працівників, які здійснюють відвантаження та ступінь інформаційного забезпечення: наскільки швидко та оперативно замовлення на відвантаження надійде з підрозділу до складу.

Таблиця 2.4

Обсяги відвантажень за 2021 рік, %

Період	Мінеральні добрива для зернових	Мінеральні добрива для олійних культур	Мінеральні добрива для овочевих культур	Біостимулятори росту рослин	Біостимулятори цвітіння і зав'язування плодів	Біостимулятори збільшення розміру плодів	Біостимулятори розвитку кореневої системи	Добрива для листового підживлення	Всього
1 квартал 2021р.	22,16	18,7	13,9	4,35	30,42	-	6,08	4,4	100%
2 квартал 2021р	20,85	39,3	-	10,8	8	-	8,36	12,72	100%
3 квартал 2021р.	63,4	29,4	-	0,3	4,4	-	1,14	1,32	100%
4 квартал 2021р.	13	14	50	1,9	5,7	0,9	6,07	8,34	100%

Залишки продукції на складі завжди можна подивитись в 1С. Вони формуються кожного дня, двічі на день. Наприклад, залишки мінеральних добрив для зернових торгової марки Eco Forest на складі мають такий вигляд (табл. 2.5).

Оскільки логістичний процес на складі включає в себе такі поняття як складування і зберігання вантажів, а це значить: зберігання вантажу і забезпечення відповідних для цього умов, контроль за вичерпанням строків придатності, центральний офіс у м. Запоріжжя робить кожен квартал запрос

на склади на наявність залишків хімії, та слідкує за строками придатності продукції.

Таблиця 2.5

Залишки мінеральних добрив для зернових торгової марки Eco Forest

Вільно, т	В дорозі, т	Залишок, т	Резерв, т	Ціна, грн. за т	Найменування продукції
60,619		172,44	111,821	755,2	Мікро-Мінераліс (Зернові)
91,926		194,277	102,351	755,2	Мікро-Мінераліс (Бор)
-		70,813	70,813	755,2	Мікро-Мінераліс (Цинк)
-		102,33	102,33	755,2	Мікро-Мінераліс (Магній)
-		147,81	147,81	755,2	Мікро-Мінераліс (Молібден)
62,792		142,394	79,602	755,2	Мікро-Мінераліс (Залізо)
28,937		197,847	168,91	755,2	Мікро-Мінераліс (Мідь)
-		0,232	0,232	992,7	Мікро-Мінераліс (Калій)
250,436		267,021	16,585	992,7	Мікро-Мінераліс (Марганець)

Відповідно до теорії організації роботи з ризиками проведемо аналіз ризиків ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Збитки підприємства за 2021 рік

Опис збитків	Фактор ризику	Джерело (макро-, мікро-, внутрішнє середовище)	Розмір збитків, тис. грн.
Виробництво			
1. Витрати на усунення браку	Порушення технології	Внутрішнє середовище	12 523
2. Штрафи за несвоєчасне виконання робіт	Нестача виробничого персоналу	Внутрішнє середовище	3 000
3. Втрати від подовження термінів поставки	Незадовільна організація логістики	Внутрішнє середовище	12 637
4. Перевитрати на оплату праці	Слабка організація робіт	Внутрішнє середовище	3 083
5. Простої	Неритмічність завантаження	Мікросередовище	1 232
Фінанси			
6. Витрати на сплату	Перевищення	Макросередовище	143

Таблиця 2.8

Підсумкова таблиця виявлених ризиків

Код ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку, тис. грн.	Фактор ризику	Бальна оцінка ризику:			
				Ймовірності події	Наслідків події	Якості УЛР	інтегральна оцінка (5+6+7)
1	2	3	4	5	6	7	8
ДР_1	Втрати від низької якості системи управління	1 000	Низька кваліфікація управлінського персоналу	9	1	7	17
ДР_2	Втрати від неналежного виконання управлінських рішень	1 000	Низька дисципліна	9	1	7	17
ВР_1	Ризик зменшення обсягів виконуваних робіт	1 000	Особливо несприятливі погодні умови	4	1	9	14
ВР_2	Ризик втрати конкурентоспроможності за строками виконання замовлення	2 000	Відставання у інноваціях від конкурентів	7	2	7	16
ВР_3	Ризик простою	1 000	Неритмічне завантаження «виробництва»	7	1	5	13
ВР_4	Ризик врати доходу через брак персоналу	6 000	Недостатня кількість персоналу	8	6	7	21
ВР_5	Ризик санкцій за несвоєчасне виконання робіт	1 000	Проблеми з персоналом через борги із заробітної плати	7	1	5	13
ФР_1	Ризик підвищення податкових витрат	1 770	Відміна пільг	7	2	9	18
ФР_2	Ризик підвищення фінансових витрат	750	Підвищення банком ставки кредитування на 5%	7	1	9	17
ФР_3	Ризик втрат через неоплату робіт	1 000	Незадовільна сплатоспроможність споживачів	5	1	5	11
ФР_4	Ризик втрат через постачальників	1 000	Несвоєчасна або неякісна поставка	3	1	5	9
ФР_5	Ризик понаднормативних змінних витрат	1 000	Низька якість планування та контролю	8	1	5	14

MP_1	Ризик втрат від зменшення обсягу ринку	10 000	Введення несприятливих правил митного оформлення	1	7	9	17
MP_2	Ризик втрат від зменшення частки на ринку	2 500	Непередбачувані дії з боку конкурентів	2	3	7	12
MP_3	Ризик відмови споживачів від замовлень	2 500	Висока ціна	5	3	5	13
MP_4	Ризик погіршення платіжних умов та зміни цін	2 500	Погіршення ситуації на ринку, несвоєчасна оплата	5	3	6	14
РФ_1	Ризик втрати або псування ОФ	100 000	Природні катаклізми	1	9	9	19
ЯР_1	Ризик втрат від браку	2 500	Недоліки у технологічному супроводженні та слабкий контроль	6	3	5	14
ЮР_1	Ризик втрат від санкцій за несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань	2 000	Нестача коштів для виконання всіх зобов'язань	9	2	5	16

Оцінка значущості логістичних ризиків за видами потокових процесів в ТОВ «СТАТУС ПЛЮС», виявлені на підставі експертного опитування. Вирішення питання щодо кількості експертів пов'язано із точністю експертизи, що буде проводитися. За дослідженнями фахівців [11] зменшення чисельності експертів призводить і до зниження точності оцінок, оскільки оцінка кожного з них набирає значної ваги. Проте при збільшенні числа учасників експертизи з'являються труднощі щодо обробки та узгодження їх думок. Визначення оптимальної кількості експертів проводиться із застосуванням низки підходів.

Для відбору експертів спочатку складають список компетентних осіб. З цього списку їх обирають за допомогою спеціальних методів, а саме відбір спеціалістів за:

- стажем роботи та посадою, що він займає;

- ступенем надійності експерта (відносної частоти випадків, коли експерт дав найбільш близькі до істини оцінки);
- ступенем відносної надійності експерта (відношення ступеню надійності даного експерта до надійності групи експертів, що були учасниками певної експертизи);
- самооцінкою;
- оцінкою групою кожного спеціаліста.

Треба зазначити, що на сьогоднішній день при оцінці фахівців увага приділяється не тільки професійній компетенції, а й поведінковій. На наш погляд, вибір експертів, що передбачають логістичні ризики підприємства, безумовно повинен включати цю складову. Тому перелік професійних компетенцій пропонуємо доповнити такими поведінковими: здатність до аналітичного мислення; здатність до синтетичного узагальнення; інтуїція.

Таким чином, логістична система будь-якого підприємства звичайно функціонує в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, тому важливим принципом її функціонування є висока надійність, забезпечення стійкості, гнучкості та пристосовуваності до змін умов її функціонування. З метою досягнення високої надійності та гнучкості функціонування логістичної системи фармацевтичного підприємства вкрай важлива ідентифікація й оцінка можливих ризикових ситуацій.

Крім того, оцінка логістичних ризиків особливо важлива, тому що задачі управління матеріальними та супутніми потоками є довгостроковими, у зв'язку з чим виникають умови невизначеності. Тому, для поліпшення ефективності діяльності торгівельних підприємств необхідною є розробка відповідного механізму управління логістичними ризиками. Дія такого механізму повинна бути спрямована на розробку та впровадження заходів щодо мінімізації можливості прийняття помилкових рішень і зменшення їх негативних наслідків для підприємств.

Матеріальний потік є основним в діяльності промислових підприємств. Звичайно, управління ризиками в матеріальних потоках не відмежоване від

управління ними в фінансових та інформаційних потоках. Кожне підприємство має свій перелік можливих ризиків, з якого виділяються найбільш керовані та найменш керовані. За допомогою експертного методу встановимо ступінь керованості кожного з названих ризиків у ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

В групу експертів увійшло десять досвідчених і професійно підготовлених фахівців (директор, заступник директора з маркетингу, заступник директора з комерції, заступник директора з персоналу, начальник управління матеріального постачання, заступник директора з логістики, бухгалтер, заступник директора з економіки і фінансів, начальник транспортного відділу, начальник складського відділу) ТОВ «СТАТУС ПЛЮС». Кожному експерту було запропоновано оцінити ступінь керованості ризиків за п'ятибальною шкалою (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати опитування експертів по підприємству ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

№	Експерти-оцінювачі	Ризики Pj, (ранг, присвоєний ризику експертами 1 найкраща оцінка, 5 найгірша оцінка)						Pj сум [5]
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	
1	Директор	3	5	1	2	4	5	X
2	директор з маркетингу	3	5	1	2	4	5	
3	директор з комерції	3	5	2	2	4	5	
4	директор з персоналу	4	5	1	1	5	4	
5	директор з логістики	5	4	2	2	3	5	
6	начальник управління матеріального постачання	3	5	2	1	4	5	
7	бухгалтер	5	5	1	2	4	3	
8	директор з економіки і фінансів	5	4	2	3	4	5	
9	начальник транспортного відділу	4	5	1	2	3	5	
10	начальник складського відділу	3	5	2	1	4	5	
11	$\Sigma = P_{ij}$ [5]	38	48	14	16	39	45	200

- P1 – ризик отримання неякісних матеріалів комплектуючих від постачальників (в т. ч. через низьку безпеку перевезення вантажів, через халатність працівників);

- P2 – ризик збоїв у постачальницькій діяльності підприємства

через проблеми, пов'язані з транспортуванням вантажів (в т. ч. з низькою безпекою перевезення вантажів, з відсутністю власних транспортних засобів, з тривалим пошуком сторонніх перевізників, з вибором нераціонального маршруту транспортування);

- Р3 – ризик збоїв у виробництві через несвоєчасне постачання необхідних матеріальних ресурсів (через наявність низького страхового запасу сировини, матеріалів);

- Р4 – ризик повної нереалізації виробничої функції через непостачання необхідних матеріалів (через наявність низького страхового запасу матеріалів);

- Р5 – ризик відмови споживачем від отриманої і оплаченої продукції (повернення) (в т. ч. через несвоєчасне отримання готової продукції споживачем);

- Р6 – ризик несвоєчасної доставки готової продукції споживачам через проблеми, пов'язані з транспортуванням (в т. ч. з затримкою під час завантаження, розвантаження, низькою безпекою перевезення вантажів, з відсутністю власних транспортних засобів, з тривалим пошуком сторонніх перевізників, з вибором нераціонального маршруту транспортування) [11].

На основі даних таблиці 2.10 та [5] розрахуємо коефіцієнти значущості ризиків ($K_{зр}$) за формулою (1):

$$K_{зр} = \frac{\sum_{i=1}^e P_{ij}}{P_{j\text{сум}}}$$

Розрахунки за цією формулою подамо у вигляді таблиці 2.11.

Згідно проведеного аналізу серед названих видів ризиків найбільш керованими є ризики під номерами 3 і 4: Р3 – ризик збоїв у виробництві через несвоєчасне постачання необхідних матеріальних ресурсів та запчастин і Р4 – ризик повної нереалізації виробничої функції через непостачання необхідних сировини, матеріалів, запчастин.

Наступне місце за ступенем керованості займають такі ризики, як Р1 – ризик отримання неякісних сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих від постачальників та Р5 – ризик відмови споживачем від отриманої і оплаченої продукції (повернення).

Таблиця 2.11

Коефіцієнти значущості ризиків для ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

Види ризику	Коефіцієнти значущості ризиків
Р1 - ризик отримання неякісних матеріалів комплектуючих від постачальників	0,19 (38/200)
Р2 - ризик збоїв у постачальницькій діяльності підприємства через проблеми, пов'язані з транспортуванням вантажів	0,24 (48/200)
Р3 - ризик збоїв у виробництві через несвоєчасне постачання необхідних матеріальних ресурсів	0,07 (14/200)
Р4 - ризик повної нереалізації виробничої функції через непостачання необхідних матеріалів	0,08 (16/200)
Р5 - ризик відмови споживачем від отриманої і оплаченої продукції (повернення)	0,195 (39/200)
Р6 – ризик несвоєчасної доставки готової продукції споживачам через проблеми, пов'язані з транспортуванням	0,225 (45/200)
Х	1,00

За цими ризиками йдуть найменш керовані підприємством: Р6 – ризик несвоєчасної доставки готової продукції споживачам через проблеми, пов'язані з транспортуванням, та Р2 – ризик збоїв у постачальницькій діяльності підприємства через проблеми, пов'язані з транспортуванням вантажів.

Коефіцієнт конкордації, який показує ступінь узгодженості думок експертів щодо кожного з оцінюваних ризиків, було додатково розраховано і виявлено, що узгодженість є гарною.

Отже, керівництву ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» пропонується попереджувати і нейтралізувати ризики в логістичній системі наступними 7 способами [6,], [3], [1], [7](табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Способи попередження і нейтралізації ризиків в логістичній системі

Способи попередження і нейтралізації ризиків	Характеристика способу попередження і нейтралізації ризиків
Уникання ризику	Розробка таких заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику (відмова від здійснення логістично-фінансових операцій, рівень ризику за якими надзвичайно високий; відмова від використання в великому обсязі позичкового капіталу на фінансування логістичної системи; відмова від надмірного використання обігових активів в низьколіквідних формах (наприклад, запасів)
Лімітування концентрації ризику	Встановлення на підприємстві відповідних внутрішніх фінансових нормативів в процесі розробки політики здійснення різних аспектів логістично-фінансової діяльності (розрахунок питомої ваги позичкових коштів, які використовуються в господарській діяльності; розрахунок максимального розміру товарного (комерційного) чи споживчого кредиту, який надається одному покупцю; розрахунок максимального періоду відтягнення (отвлечення) коштів в дебіторську заборгованість)
Хеджування ризику	Одна з форм нейтралізації фінансових ризиків, яка здійснюється за допомогою відповідних операцій з похідними (производними) цінними паперами
Диверсифікація	Поділ ризиків. Основними формами диверсифікації фінансових ризиків підприємства можуть бути: диверсифікація активів логістично-фінансової діяльності; диверсифікація кредитного портфелю; диверсифікація програми реального інвестування.
Розподіл ризиків	Часткова передача ризиків партнерам за окремими логістично-фінансовими операціями. Тобто партнерам передається та частина фінансових ризиків, за якою вони мають більше можливостей нейтралізації їх негативних наслідків та мають більш ефективні способи внутрішнього страхового захисту. Наприклад, це розподіл ризику між учасниками логістичного інвестиційного проекту, розподіл ризику між підприємством та постачальниками сировини і матеріалів, розподіл ризику між учасниками лізингової операції тощо

Продовження табл.2.12

Внутрішнє страхування	Резервування підприємством частини фінансових ресурсів з метою подолання негативних фінансових наслідків за тими логістично-фінансовими операціями, за якими ці ризики не пов'язані з діями контрагентів. Наприклад, формування резервного (страхового фонду), формування цільових резервних фондів, формування системи страхових запасів матеріальних та фінансових ресурсів за окремими елементами обігових активів підприємства тощо
Зовнішнє страхування	Страховання транспортних засобів, вантажів, відповідальності, перестраховання, страхування угод у третіх осіб
Прийняття ризику	Свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеню ризику у випадку, коли це має економічний сенс

Таким чином, доповнення спрямоване на більш узагальнене визначення ефективності логістичної діяльності на торговельному підприємстві. Подальшому дослідженню підлягає практичне використання цієї методики за умови ідентифікації логістичних витрат в напрямку оцінки ефективності логістичної діяльності на підприємстві в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

3.1. Удосконалення управління логістичними процесами на основі управління ризиками

Розробка проекту організаційної структури відділу УЛР і карти організації праці ґрунтується на проведеному аналізі факторів ризику. Аналіз ситуації, що склалася показав як великий вплив фактора ризику на роботу розглянутого підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС». Вплив ризиків позначається на всіх сторонах роботи підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС», погіршуючи його фінансове становище, виробничі, збутові можливості, здатність відповідати за своїми зобов'язаннями і інші аспекти. Крім цього, вивчивши роботу підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» в різних підрозділах, був помічений наступний основний недолік: функціональні фахівці займаються лише локальними завданнями свого підрозділу, а досягнення локальних цілей не завжди приводить до цілям організації.

З усього видно актуальність і необхідність наявності на цьому підприємстві ефективної системи управління логістичним ризиком (УЛР). В умовах виробничого підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» управління логістичним ризиком ґрунтується на концепції прийняттого ризику, що постулює можливість раціонального впливу на рівень ризику та доведення його до прийняттого значення.

Підприємство ТОВ «СТАТУС ПЛЮС», зацікавлене у зниженні можливих втрат, пов'язаних з економічним ризиком, повинна вирішити для себе кілька проблем:

- оцінити можливі збитки, пов'язані з економічними ризиками;

- прийняти рішення про те, залишає вона у себе певні ризики, тощо. Чи несе всю відповідальність за них сама, відмовляється від них або передає частину або всю відповідальність по них іншим суб'єктам;

- по тим ризикам або тієї частини ризиків, які вона залишає в себе, фірма повинна розробити програму управління ними, основною метою якої є зниження можливих втрат.

Таким чином, вирішення цих завдань можливе на основі розробки спеціальної програми цільових заходів щодо управління ризиком (ПЦЗ) на рівні підприємства. Розробка подібної програми на рівні підприємства повинна забезпечувати таке управління ризиками, при якому основним елементам структури та діяльності фірми гарантуються висока стійкість і захищеність від внутрішніх і зовнішніх економічних ризиків.

Розробка ПЦЗ повинна включати дві стадії - попередню й основну. На попередній стадії антиризиковий менеджер повинен знайомитися з тією довідковою та поточною конкретною інформацією, яка дозволить йому взяти рішення, попередні основній стадії розробки ПЦЗ, і приступити до безпосередньої розробки програми. Іншими словами, мета цієї стадії - вивчення всієї необхідної для складання ПЦЗ інформації.

Основна стадія представляє з себе власне розробку програми управління ризиками, впровадження та реалізація якої сприятимуть зменшенню можливого збитку для підприємства.

Антиризиковий менеджер, для обґрунтованого прийняття рішень з управління ризиками, повинен мати всю необхідну для цього інформацію. Ця інформація повинна бути, по можливості, зосереджена в одному джерелі. Робота на кожному з етапів повинна вестися з використанням довідкової інформації, пов'язаної з попереднього і основного стадіями розробки ПЦЗ.

Таким чином, вивчення розробки ПЦЗ будемо здійснювати в три стадії: розробка попередніх процедур, розробка комплексу превентивних заходів і, нарешті, опис довідкової інформації по обох етапах розробки ПЦЗ. В ситуаціях, які задіяні в процесі УЛР і пов'язані інформаційними потоками.

Інформаційне забезпечення підсистеми підтримується "службою адміністрування та актуалізації баз даних". Достатній рівень методичної та інструментальної бази повинен забезпечуватися "група перспективного розвитку", яка, виявляючи або прогнозуючи потреби, замовляє або розробляє своїми силами методики, моделі. Ядром підрозділу є "служба координації", яка здійснює планування та організацію всієї роботи. Служба координації виконує наступний комплекс завдань:

- підтримання взаємозв'язку з керівництвом підприємства та іншими підсистемами управління підприємством;
- визначення періодичності проведення робіт з контролю ризику функціонування підприємства;
- визначення складу робіт чергового циклу контролю та управління (вибір типу аналізу ризику, методик, способів фіксації результатів і т. д.);
- визначення моменту початку робіт з аналізу ризику пробного рішення;
- організація взаємодії виконавчих та інформаційних груп.

Встановлення прийняттого рівня логістичного ризику (ЛР) для даного періоду часу, для розглянутого пробного рішення тощо, а також оцінка (затвердження) прийнятності досягнутого рівня ЛР для даного пробного рішення є прерогативою керівництва підприємства або адміністратора відповідної підсистеми, що підготувала пропозицію. Роль блоку координації в цьому випадку зводиться до забезпечення контролю за дотриманням встановлених значень прийняттого рівня ЛР.

Керівництву підприємства взагалі належить ключова роль у вирішенні проблем УЛР, так як воно затверджує програми заходів щодо зниження ЛР, приймає рішення про початок їх реалізації в критичних ситуаціях, приймає запропоновані пробні рішення разом з антиризиковий програмами або відкидає їх. [10]

Треба сказати, що безпосередня реалізація заходів з УЛР часто суперечить діяльності основних виробничих і управлінських підрозділів

підприємства, погіршує їх звітні показники, так як вимагає витрат, що не приносять сьогохвилинних доходів. Тому вкрай важливо, щоб остаточні антиризикові рішення приймалися на вищому рівні управління, де стоять перед підприємством глобальні цілі, пов'язані з набуттям стабільності і стійкості роботи, поліпшенням фінансового становища і зростанням масштабів господарської діяльності, не затуляють проміжними, "місницькими" цілями окремих підрозділів та їх керуючих.

ПЦЗ є логічним доповненням до традиційно самостійним функціональним підсистемам підприємства і розташовується на одному управлінському рівні з ними.

Розробка управлінської процедури включає:

- визначення мети,
- розробку схеми процедури,
- опис операцій, що входять в процедуру.

Реалізація поставлених цілей і завдань управління ЛР вимагає від антиризикового менеджера уточнення і вибору тих основних принципів УЛР підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС», які враховуватимуться їм при розробці УЛР. Принципи, якими керується менеджер при розробці та впровадженні УЛР, в першу чергу, визначаються стратегією підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Так, якщо підприємство ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» орієнтується на забезпечення своєї фінансової стійкості, відповідні принципи, якими повинен керуватися розробник програми, будуть диктувати вибір методів УЛР, що забезпечують цю фінансову стійкість. Таким конкретним принципом, може бути, наприклад, принцип орієнтації компанії на передачу всіх ризиків у зовнішнє середовище.

Для ефективного розвитку підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» обов'язково дотримання наступного принципу УЛР: узгодження роботи фірми з вимогами зовнішнього середовища, у тому числі з вимогами зовнішнього для даного підприємства ризик-менеджменту.

ЛР, що враховуються в програмі. ЛР, з якими стикається менеджер, численні і різноманітні. Існують різні види ЛР і критерії, що дозволяють їх класифікувати (див. 1 розділ) основу складає те, що всі ЛР діляться на дві великі групи - чисті і спекулятивні.

Для ризик-менеджменту на рівні фірми інтерес представляють спекулятивні економічні ризики - ті ризики, позитивний і негативний результат яких може бути виміряно у грошовому вираженні.

З урахуванням мети і завдань ризик-менеджменту об'єктом розгляду УЛР можуть бути економічні ризики, пов'язані з власне виробничо-господарською діяльністю, а також економічні ризики, пов'язані з проведенням фінансових операцій.

До числа можливих найзагальніших процедур УЛР слід віднести:

- прийняття ЛР на себе (тобто на свою відповідальність);
- відмова від ЛР;
- передача частини або всієї відповідальності за ЛР іншим суб'єктам.

Вибір тієї чи іншої процедури УЛР визначається загальною стратегією підприємства щодо ризиків, яка, в свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей підприємства, з іншого. Стратегія підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» щодо ризиків може бути різною.

Для обережної стратегії характерно перевагу наступних процедур УЛР [14]:

- відмова від ризиків;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Обережна стратегія підприємства характеризується тим, що керівництво підприємства воліє мінімізувати ЛР банкрутства, втрати планованого доходу чи прибутку. Треба мати на увазі, що найчастіше саме більш ризиковані стратегії дозволяють підприємству вирватися із загального оточення і освоїти нову ефективну ринкову нішу. Для більш ризикованою стратегії УЛР характерно перевагу наступних процедур:

- прийняття ЛР на себе;
- передача ЛР іншим суб'єктам.

Дана стратегія характеризується тим, що розмір ризиків, що залишаються у себе, може бути досить великим, і тільки надмірні, катастрофічні ризики підприємство ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» частково або повністю передає іншим суб'єктам.

Для часто зустрічається більш зваженої стратегії характерно майже рівнозначне використання всіх процедур УЛР [45]:

- відмова від ризиків;
- прийняття ризиків на себе;
- передача ризиків іншим суб'єктам.

Кількісним критерієм вибору тієї чи іншої процедури УЛР є порогові значення, встановлені або за ймовірності появи збитку, або за розміром можливого збитку за деякими напрямками і аспектам діяльності підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС».

Приступимо до розгляду другого етапу розробки цільової програми з УЛР - основного етапу. Після того як менеджер закінчив попередню стадію розробки програми управління, він повинен перейти безпосередньо до розробки самої програми. Першим кроком розробки УЛР повинен бути етап попереднього відбору ризиків, з якими менеджер буде працювати далі при складанні УЛР. Другим кроком розробки програми повинен бути етап відбору можливих превентивних заходів та формування на їх основі плану. Проведення таких заходів спрямоване на зниження ймовірності реалізації ризику, т. Е. Ймовірності появи збитку, а також на зменшення розміру можливого збитку. Таким чином, розглянемо наступні аспекти реалізації основної стадії розробки УЛР:

- попередній відбір ризиків;
- відбір превентивних заходів і формування плану превентивних заходів;
- аналіз ризиків після формування плану превентивних заходів;

- остаточне формування програми управління ризиками та оцінка ефективності програми УЛР.

Попередній відбір ризиків. До того як почнеться безпосередня процедура відбору превентивних заходів, антиризиковий менеджер вже може провести деякий попередній аналіз ризиків, наявних на підприємстві. Найчастіше питання про необхідність врахування тих чи інших ризиків пов'язаний з виявленням факторів ризику та оцінкою їх впливу. Для цих цілей можуть використовуватися різні методи виявлення та оцінки факторів ризику. До таких методів можуть бути віднесені, наприклад, методи факторного аналізу, методи прийняття рішень в умовах невизначеності, оптимізаційні методи, методи часових рядів, імітаційні моделі та інші.

Ризики, відібрані менеджером на цьому етапі, будуть брати участь далі в розробці УЛР. При цьому, після того як фірма "відсіче" частина ризиків за рахунок застосування процедури відмови від ризиків, антиризиковий менеджер вправі переглянути рішення по ризиках, прийнятим на себе. Частина з них він надалі може так і залишити на власному утриманні, частина може втримати на основі самострахування і ще одну частину - передати іншим суб'єктам на основі застосування таких методів управління, як страхування чи інші методи передачі ризику.

Одним із способів зниження ризиків невиконання договорів ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є використання страхових інструментів. Прикладом страхування такого роду ризиків є висновок договорів страхування на випадок неможливості в зв'язку з обумовленими причинами поставити вантаж за раніше укладеними контрактами, а також відмови покупця від прийому вантажу. У цих випадках страхувальникові відшкодують збитки, пов'язані з необхідністю пошуку нових клієнтів, здійсненням повернення вантажу та оплати неустойок.

Ризики входження в договірні відносини з неплатоспроможними партнерами також виражаються в укладанні договорів на закупівлю ресурсів з постачальниками, які не в змозі виконати свої зобов'язання через поганого

фінансового стану. Дані ризики також містять у собі надання послуг неплатоспроможним покупцям. У цьому випадку виникає ризик того, що понесені витрати або окупляться несвоєчасно, або підприємству потрібно буде переглядати терміни реалізації вже наявного вантажу на складах і йти на інші додаткові витрати. Крім того, може змінитися і обсяг надання робіт / послуг.

Щоб уникнути подібних втрат, підприємству ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» необхідно перевіряти платоспроможність договірних постачальників вантажу і покупців відправленої продукції. Крім того, для зниження ризиків у даній ситуації підприємство ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» може створювати резерви на випадок непередбачених витрат, прогнозувати галузеву (для постачальників) динаміку цін, залучати постачальників у діяльність підприємства шляхом укладення договорів участі в прибутках або шляхом придбання акцій, створювати резервні запаси вихідних матеріалів та ін .

Крім того, страхування може використовуватися для зниження ризиків виникнення непередбачених витрат. Існує цілий ряд видів страхування на випадок перерви в господарській діяльності. Підприємства та організації, можуть, наприклад, укласти договір страхування на випадок перерв у своїй діяльності у зв'язку з поломками устаткування/ техніки [38]. Таке страхування проводиться на додаток до страхування устаткування й інших установок через вплив води, вогкості, злочинних дій третіх осіб та інших непередбачених обставин.

Окремо варто розглядати страхування тимчасового прибутку і страхування від втрати доходу в результаті зміни кон'юнктури ринку, курсу обміну валюти. За такими договорами страхова компанія несе відповідальність у разі виникнення у страхувальника збитків, якщо він не зміг через страхового випадку забезпечити відвантаження продукції або надати послуги в той період, коли попит на них був максимальним.

На ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» є резервний капітал, що говорить про передбачливість підприємства / загальна частка резервного капіталу

становить 15% від розміру статутного капіталу /, що для даного підприємства є мінімальним значенням тому нормальне значення 20-25%. Саме ця сума в процентному співвідношенні буде відповідати потребам підприємства додаткових резервних засобах.

Основними формами цього напрямку нейтралізації ризиків є:

- формування резервного фонду підприємства. Він створюється відповідно до вимог законодавства і статуту підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»;

- формування цільових резервних фондів. Прикладом такого формування можуть служити фонд страхування цінового ризику; страхування ризиків пов'язаних з відсутністю обсягу робіт \ послуг; фонд погашення дебіторської заборгованості, фонд погашення валютних ризиків, фонд оплати природоохоронних заходів тощо.;

- формування системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів по окремих елементах оборотних активів підприємства. Розмір потреби в страхових запасах за окремими елементами оборотних активів встановлюється в процесі їх нормування [36];

- нерозподілений залишок прибутку, отриманого в звітному періоді.

Визначення структури резерву на покриття непередбачених витрат може вироблятися на базі визначення непередбачених витрат за видами витрат, наприклад, на заробітну плату, модернізацію виробництва, субконтракти. Така диференціація дозволяє визначити ступінь ризику, пов'язаного з кожною категорією витрат, що потім можна поширити на окремі етапи виробництва.

Резерв не повинен використовуватися для компенсації витрат, понесених у наслідку незадовільної роботи. Поточні витрати резерву повинні відслідковуватися і оцінюватися, щоб забезпечити наявність залишку на покриття майбутніх ризиків. При здійсненні нового виробничого проекту може бути використаний спосіб визначення структури резерву непередбачених витрат шляхом його поділу на загальний резерв, який

повинен покривати зміни в кошторисі, доставки до загальної суми контракту та інші аналогічні елементи і спеціальний резерв, що включає в себе надбавки на покриття зростання цін, збільшення видатків за окремими позиціями, а також на оплату позовів по контрактах.

Після виконання роботи, для яких виділено резерв на покриття непередбачених витрат, можна порівняти плановий і фактичний розподіл непередбачених витрат, і на цій основі визначити тенденції використання непередбачених витрат до завершення проекту. При цьому невикористана частина виділеного резерву на покриття непередбачених витрат може бути повернута в резерв проекту.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю, ліквідністю і позикової політикою для даного підприємства рекомендується використовувати такий спосіб зниження ризику господарської діяльності як лімітування [31]. Лімітування може застосовуватися при наданні послуг / робіт в кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталу тощо. Система фінансових нормативів, що забезпечують лімітування концентрації ризиків, повинна включати:

- граничний розмір (питома вага) позикових коштів, використовуваних у господарській діяльності;
- мінімальний розмір (питома вага) активів у високоліквідної формі;
- максимальний розмір товарного (комерційного) або споживчого кредиту, наданого одному клієнту;
- максимальний період відволікання коштів в дебіторську заборгованість.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» застосовуються деякі види такого способу зниження ризику як диверсифікація. Проте можливості цього способу мінімізації ризику в ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» не вичерпані. Так доцільним буде застосування диверсифікації фінансової діяльності при одночасному збільшенні масштабів останньої. Зокрема збільшення короткострокових фінансових вкладень

приведе до зростання ліквідності, а їх диверсифікація до зниження ризику. ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» необхідно враховувати ризик неоптимального розподілу ресурсів, економічні коливання і зміни курсу валют і дії конкурентів. Для даного підприємства ці ризики мають особливе значення. Управляти даними ризиками можна за допомогою маркетингових досліджень. Так доцільно провести дослідження для визначення точної кількості надання робіт / послуг, вивчення можливих дій конкурентів і переваг клієнтів. Результати даних досліджень можуть бути використані виробничим комерційним відділами для визначення пріоритетів при розподілі ресурсів в залежності від їх наявності, прогнозу вигод клієнтів і з урахуванням дій конкурентів в виробничій і маркетинговій політиці. Крім перерахованих вище рекомендацій щодо зниження ризиків ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» можуть бути використані методи мінімізації ризиків, пов'язані з включенням додаткових пунктів до контрактів з контрагентами, таких як [26]:

- забезпечення запитання з контрагента по фінансовій операції додаткового рівня премії за ризик;
- отримання від контрагентів певних гарантій;
- скорочення переліку форс-мажорних обставин в контрактах з контрагентами;
- забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за ризиками за рахунок системи штрафних санкцій.

На практиці найбільш ефективний результат можна отримати лише при комплексному використанні різних методів зниження ризику. Комбінуючи їх один з одним, в самих різних поєднаннях, можна досягти також оптимальної співвідносності між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами. На підставі проведеного вище аналізу джерел виникнення ризиків і здатності управління ними на ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» хочеться відзначити, що введення Антиризиковий відділу в організаційну

структуру підприємства є економічно обґрунтованим і ефективним в масштабі діяльності всього підприємства.

Отже, для ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» рекомендовані для впровадження наступні методи зниження ступеня ризиків:

- Використання страхових інструментів для захисту власності і зниженні ризику невиконання господарських договорів, зокрема укладення договорів страхування на випадок неможливості в зв'язку з обумовленими причинами поставити вантаж за раніше укладеними контрактами, а також відмови покупця від прийому сформованого і укомплектованого товару. У цих випадках страхувальникові відшкодують збитки, пов'язані з необхідністю пошуку нових покупців, здійсненням повернення вантажу тощо;

- Резервування коштів для покриття непередбачених витрат. Визначення структури резерву на покриття непередбачених витрат рекомендується проводити на базі виявлення непередбачених витрат за видами витрат, додаткові витрати на переобладнання у разі різкої зміни структури вантажопотоку, субконтракти. Така диференціація дозволить визначити ступінь ризику, пов'язаного з кожною категорією витрат, що потім можна поширити на окремі етапи виробництва;

- Лімітування при управлінні дебіторською заборгованістю і в позиковій політиці. У систему нормативів, що забезпечують лімітування концентрації ризиків рекомендується включати: граничний розмір позикових коштів; мінімальний розмір активів у високоліквідної формі; максимальний період відволікання коштів в дебіторську заборгованість.

Крім того, для зниження ризику неоптимального розподілу ресурсів, економічного коливання і зміни в бажаннях клієнтів і дій конкурентів пропонується використовувати маркетингові дослідження. Зокрема, доцільно провести дослідження для визначення точних якісних характеристик.

3.2 Умови прийняття рішень в залежності від рівня ризику на ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, ми можемо виділити такі основні ризики, які виникають в діяльності ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»:

- ризик неплатежу або несвоєчасного платежу контрагентів за надані послуги;
- ризик неплатоспроможності підприємства та його банкрутства (як наслідок неплатоспроможності);
- ризик пошкодження майна підприємства.

Зазначимо, що зараз на підприємстві не здійснюється оцінка та управління жодним з ризиків. У той же час, на наш погляд, на підприємстві існує об'єктивна необхідність в розробці системи їх оцінки та запобігання. Зазначимо, що найпростіша ситуація з ризиком пошкодження майна підприємства, оскільки цей ризик може бути досить легко усунений шляхом його страхування.

З іншими ризиками ситуація складніша і для ефективного управління цими ризиками необхідна побудова певних моделей управління. Почнемо з ризиків неплатежу. Відзначимо, що зараз на підприємстві імовірність повного нерозрахунку контрагентами за надані послуги зведена до мінімуму, тому що при укладанні договорів на надання послуг з новими партнерами ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» використовує варіант реалізації з попередньою оплатою в розмірі 50% від вартості послуг.

Тим контрагентам, з якими підприємство до цього не мало ділових відносин, послуги з відстрочкою платежу не надається. Для тих же контрагентів, з якими підприємство вже працювало раніше, можливим є варіант реалізації з відстрочкою платежу (терміном до 30 днів) і у цьому випадку виникає ризик несвоєчасних платежів, який необхідно оцінювати і мінімізувати. На наш погляд, при оцінці ризиків неплатежу слід використовувати диференційований підхід до контрагентів, з якими вже

мається певна історія відношень і до тих, з якими підприємство вступає в діловий контакт вперше. По тим контрагентам, з якими підприємство вже мало ділові стосунки, існує статистична інформація, яка відбиває, наскільки своєчасно і в повному обсязі контрагент розраховувався по своїх зобов'язаннях в минулому.

Перш за все скажемо, що підприємству ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" для оцінки ризиків неплатежу необхідно брати до уваги три фактори, які на наш погляд чинять найбільший вплив на рівень ризику:

- поточний фінансовий стан контрагента;
- успішний досвід минулої роботи з контрагентом (своєчасність та повнота сплати боргів);
- відомість імені контрагенту, його ділова репутація, прогноз кон'юнктури ринку, на якому він діє, його перспективи та можливості на цьому ринку.

Приклад моделі факторів ризику неплатежу подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Оцінка факторів ризику неплатежу

№ п/п	Фактори, що впливають на рівень ризику	Рівень впливу факторів (за 100 бальною шкалою оцінювання)
1	Поточний фінансовий стан контрагенту	90
2	Успішний досвід минулої роботи з контрагентом (своєчасність та повнота сплати боргів)	85
3	Відомість імені контрагенту, його ділова репутація, прогноз кон'юнктури ринку, на якому він діє, його перспективи та можливості на цьому ринку	80

Оцінка рівня впливу факторів на рівень ризику проводиться експертним методом за 100-бальною шкалою (у якості експерту в даному випадку виступив директор підприємства). Чим вищим є рівень впливу окремого фактору на рівень ризику неплатежу, тим вищою є оцінка цього

фактора. Наступним етапом в моделі оцінки рівня ризиків є оцінка потенційного контрагенту за цими факторами.

Оцінка проводиться таким же чином, як і оцінка значимості факторів, тобто експертним методом за 100-бальною шкалою. При цьому вважатимемо, що чим вищим є значення оціненого фактору для потенційного контрагенту, тим гіршим вважається його становище і тим більшим є рівень ризику (тут зазначимо, що для тих контрагентів, з якими немає історії взаємовідносин, ми пропонуємо брати значення фактору № 2 на рівні 90, тобто близьким до критичного).

Наступним етапом в моделі є одержання інтегрованої оцінки рівня ризику неплатежів для потенційного контрагенту.

Інтегральна оцінка ризику контрагенту по сукупності факторів визначається по наступній формулі:

$$R = \sum n_i \cdot f_i$$

R – інтегральна оцінка ризику;

f_i – експертна оцінка контрагенту по i -му факторі;

n_i – нормоване значення (вага) i -го фактора.

Нормоване значення i -го фактора визначається по наступній формулі:

$$n_i = \frac{v_i}{\sum v_i}$$

v_i – вагове значення i -го фактора за 100 бальною шкалою.

Тепер визначимо, яким чином підприємство може використовувати отримані результати в практичній діяльності. Перш за все скажемо, що отримане значення інтегрального показника рівня ризику неплатежу (завдяки нормуванню воно завжди знаходиться в межах від 0 до 100) говорить нам про існуючий рівень ризику при роботі з контрагентом. Чим вище отримане значення показника, тим вищим є рівень ризику. Для того, щоб можливо було застосовувати результати моделі в практичній діяльності необхідно

сформувати шкалу оцінок рівня ризику в залежності від значення інтегрального показника. Ми плануємо зробити це таким чином:

Таблиця 3.2

Шкала рівнів ризику на ТОВ "СТАТУС ПЛЮС"

Значення показника	Рівень ризику
0-25	Низький
26-50	Допустимий
51-75	Високий
76-100	Критичний

Далі нам необхідно сформувати систему прийняття рішень щодо проведення операцій з цим контрагентом в залежності від рівня визначеного ризику. Ми пропонуємо застосувати таку систему:

Таблиця 3.3.

Прийняття рішень на ТОВ "СТАТУС ПЛЮС"

Рівень ризику	Рішення
Низький	Можливе надання консультацій на достатньо велику суму з повним терміном відстрочки платежу
Допустимий	Можливе надання консультацій на невелику суму з повним терміном відстрочки платежу
Високий	Можливе надання консультацій на невелику суму з урізаним терміном відстрочки платежу (1 тиждень)
Критичний	Надання консультацій без 100% передоплати не здійснюється ні в якому разі

Покажемо тепер результати моделі по управлінню ризиками неплатежів ТОВ "СТАТУС ПЛЮС". В таблиці 3.4 представлена експертна оцінка факторів ризику.

Таблиця 3.4.

Оцінка факторів ризику неплатежу ТОВ "СТАТУС ПЛЮС"

№ фактору п/п	Оцінка факторів
1	90
2	85
3	80

Розрахунок нормованих значень оцінок факторів представлений нижче:

Нормоване значення фактору 1 = $90/(90+85+80) = 0,3529$

Нормоване значення фактору 2 = $85/(90+85+80) = 0,3333$

Нормоване значення фактору 3 = $80/(90+85+80) = 0,3137$

В таблиці 3.5 представлено оцінку ризику неплатежу ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" по окремим факторам та визначимо інтегральний рівень ризику.

Таблиця 3.5

Оцінка ризику неплатежу ТОВ "СТАТУС ПЛЮС"

№ п/п фактору	Оцінка факторів	Зважене значення фактору
1	25	8,824
2	14	4,667
3	30	9,412
Інтегральний показник		22,903

Зважене значення фактору розраховується за формулою:

$$З = О * НЗ$$

З – зважене значення фактору;

О – експертна оцінка фактору;

НЗ – нормоване значення фактору.

Зважене значення фактору 1 = $25 * 0,3529 = 8,824$

Зважене значення фактору 2 = $14 * 0,3333 = 4,667$

Зважене значення фактору 3 = $30 * 0,3137 = 9,412$

Таким чином ми бачимо, що рівень ризику неплатежу для цього контрагента низький, а тому можливе надання консультацій на достатньо велику суму з повним терміном відстрочки платежу.

Ми вважаємо, що така система оцінки ризиків неплатежів на підприємстві та прийняття на її основі рішень може бути досить ефективним засобом по запобіганню ризиків, дозволить підприємству контролювати процес розрахунків з партнерами і зменшить рівень ризику неплатежів.

Наостанок проаналізуємо ризик неплатоспроможності підприємства. Для цього розрахуємо такі показники як абсолютна ліквідність (відношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми поточних зобов'язань), коефіцієнт покриття (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) та фінансова незалежність (частка власного капіталу в структурі джерел фінансування) порівняємо з нормативами і визначимо, наскільки значний запас міцності по цим показникам і відповідно, наскільки високим є рівень ризику.

Таблиця 3.6

Аналіз ризику неплатоспроможності

Показники	Норматив	Значення в 2019 році	Запас надійності, %
Абсолютна ліквідність	>0,2	0,34	70%
Коефіцієнт покриття	>2	2,7	35%
Фінансова незалежність	>0,5	0,7	40%

Запас надійності за показниками розраховувався за формулами:

$$ЗН = ((\Phi - Н)/Н)*100\%$$

де Φ – фактичне значення показника;

$Н$ – норматив для показника.

$$\begin{aligned} \text{Запас надійності по абсолютній ліквідності} &= ((0,34 - 0,2)/0,2)*100\% \\ &= 70\% \end{aligned}$$

$$\text{Запас надійності по коефіцієнту покриття} = ((2,7-2)/2)*100\% = 35\%$$

$$\begin{aligned} \text{Запас надійності по фінансовій незалежності} &= ((0,7-0,5)/0,5)*100\% \\ &= 40\% \end{aligned}$$

Зазначимо, що усі коефіцієнти вище за граничні значення, по кожному з них існує достатній запас надійності, з чого можна зробити висновок, що ризик неплатоспроможності підприємства знаходиться на припустимому рівні і в цілому контрольований.

Далі ми проведемо діагностику банкрутства підприємства з використанням економіко-статистичних моделей.

Для прогнозування імовірності банкрутства з використанням статистичних моделей нами будуть використані моделі наступних авторів:

а) двофакторна модель, яка враховує вплив коефіцієнта поточної ліквідності та питомої ваги позикових коштів в структурі пасивів на імовірність банкрутства ;

б) 5-ти факторна Z-модель Альтмана;

Спочатку здійснимо розрахунки імовірності банкрутства для ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" з використанням простої двофакторної моделі

У математичному вигляді ця модель записується наступним чином:

$$X = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{пл} + 0,0579 \cdot ЧПК$$

$K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності

$ЧПК$ – частка позикових коштів в структурі пасиву підприємства

якщо $X > 0,3$, то імовірність банкрутства велика;

якщо $-0,3 < X < 0,3$, то імовірність банкрутства середня;

якщо $X < -0,3$, то імовірність банкрутства мала;

якщо $X = 0$, то імовірність банкрутства дорівнює 0,5.

Тепер здійснимо розрахунок імовірності банкрутства за цією моделлю для ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" (табл 3.7).

Таблиця 3.7

Діагностика банкрутства ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" за двофакторною моделлю

Показники	на кінець 2017 року	на кінець 2019 року
Поточна ліквідність	2,807	2,773
Частка позикових коштів в структурі пасиву	0,320	0,301
Значення X	-3,372	-3,348
Імовірність банкрутства	Низька	Низька

Отже ми бачимо, що діагностика імовірності банкрутства ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" за допомогою цієї моделі показала, що імовірність банкрутства низька.

Тепер продіагностуємо імовірність банкрутства підприємства за допомогою п'ятифакторної Z-моделі Альтмана.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

X_1 – чистий оборотний капітал /сума активів (ліквідність)

X_2 - нерозподілений прибуток минулих років/ сума активів (сукупна прибутковість за період діяльності)

X_3 - прибуток до виплати процентів і податків / сума активів (прибутковість)

X_4 - ринкова вартість власного капіталу/балансова оцінка заборгованості (фінансова структура)

X_5 - обсяг продажів / сума активів (рівень оборотності капіталу)

Імовірність банкрутства в п'ятифакторній моделі Е.Альтмана оцінюється залежно від значення Z-рахунку, обчисленого за реальними даними підприємства:

- а) до 1,8 - дуже висока
- б) від 2,8 до 2,9- можлива
- в) від 1,81 до 2,7 - висока,
- г) понад 3,0 - дуже низька.

Взагалі зазначимо, що використовувати Z-модель Альтмана для діагностики імовірності банкрутства ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" з методичної точки зору не зовсім коректно, оскільки такий параметр, як ринкова вартість власного капіталу, може бути розрахований лише для акціонерних товариств, акції яких вільно обертаються на біржі.

Однак ми все ж вважаємо, що оцінка імовірності банкрутства ТОВ "СТАТУС ПЛЮС" була б корисною хоча з порівняльної точки зору, тобто порівняння результатів оцінки за різними моделями. Тому ми ввели деяке спрощення в модель, припустивши рівність ринкової вартості власного капіталу підприємства його балансовій вартості (табл 3.8).

Таблиця 3.8

Діагностика банкрутства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС»
за Z-моделлю Альтмана

Показники	2019 рік
Середній чистий оборотний капітал, тис. грн.	116,05
Середня сума активів, млн. грн..	35831
Нерозподілений прибуток минулих років, тис. грн.	338,5
Прибуток до виплати % і податків поточного року, тис. грн.	210
Вартість власного капіталу, тис. грн.	10287,4
Середня балансова сума заборгованості, тис. грн.	114,5
Обсяг продаж, тис. грн.	508,5
X1	0,314
X2	0,916
X3	0,568
X4	2,227
X5	1,379
Z	6,247
Імовірність банкрутства	Дуже низька

$$Z = 1,2*0,314 + 1,4*0,916 + 3,3*0,568 + 0,6*2,227 + 0,999*1,379 = 6,247$$

Аналізуючи отримані результати ми можемо побачити, що за значенням Z-критерію імовірність банкрутства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» дуже низька.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В кваліфікаційній роботі магістра проведено дослідження теоретичних та методичних аспектів системи управління логістичними процесами.

Управління логістичними процесами - це комплекс дій та стратегій, спрямованих на ефективне планування, виконання та контроль всіх етапів постачання товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Цей процес включає в себе координацію різних функціональних відділень підприємства, а також взаємодію з партнерами та постачальниками.

Ключовими аспектами управління логістикою є планування і прогнозування. Ретельне планування логістичних процесів базується на аналізі ринкових умов, попиту та прогнозуванні потреб споживачів. Оптимізація запасів і планування виробництва дозволяє уникнути перевиробництва та недостачі товарів. Управління постачанням від вибору надійних постачальників і управління їхніми взаємовідносинами до моніторингу та оцінки продуктивності постачальників для забезпечення якості і своєчасності поставок. Оптимізація складської діяльності, що включає ефективне управління складськими запасами та логістичними оперативними процесами в тому числі і використання сучасних технологій для автоматизації і моніторингу стану запасів. Транспортування і дистрибуція, а саме вибір оптимальних маршрутів доставки та транспортних засобів й створення ефективних систем дистрибуції та взаємодії з логістичними партнерами. Використання сучасних ІТ-засобів для автоматизації логістичних процесів та підвищення їхньої точності. Впровадження систем відстеження вантажів для покращення контролю та забезпечення швидкості доставки. Управління ризиками та безпекою через аналіз ризиків і розробку стратегій для зменшення можливих негативних впливів. Забезпечення високого стандарту безпеки як для персоналу, так і для товарів. Постійне вдосконалення логістичних процесів через впровадження

новітніх технологій та методів. Аналіз результатів та визначення можливостей для оптимізації та зменшення витрат.

Такі складові ефективного управління логістичними процесами допомагають підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

На прикладі дослідження господарської діяльності комерційного підприємства ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» проведено аналіз системи управління логістичними процесами та визначено подальші шляхи щодо підвищення ефективності такої системи.

В роботі було доведено, що для оптимізації логістичних процесів на комерційному підприємстві треба визначити:

1. Стратегії прогнозування, а саме використання аналізу даних та алгоритмів машинного навчання для точного прогнозування попиту, реагування на зміни в ринкових умовах та попиті швидкою модифікацією логістичних планів.

2. Управління ризиками: розвиток стратегій для управління ризиками, пов'язаними зі змінами у попиті, припиненням поставок або іншими форс-мажорними обставинами. Впровадження систем страхування та гнучкості в логістичних ланцюгах.

3. Навчання та розвиток персоналу: навчання персоналу сучасним методам управління логістикою та використання новітніх технологій. Розвиток комунікаційних навичок для ефективної взаємодії між різними відділами та партнерами.

З урахуванням висновків, зроблених на основі аналізу фінансового стану, системи управління потоками досліджуваного підприємства, ризиків і методів, використовуваних для їх зниження, були розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками.

Для ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» рекомендовані для впровадження наступні методи зниження ступеня ризиків:

- Використання страхових інструментів для захисту власності і зниженні ризику невиконання договорів, зокрема укладення договорів страхування на випадок неможливості в зв'язку з обумовленими причинами поставити вантаж за раніше укладеними контрактами, а також відмови покупця від прийому сформованого і укомплектованого вантажу. У цих випадках страхувальникові відшкодують збитки, пов'язані з необхідністю пошуку нових покупців, здійсненням повернення вантажу тощо .;

- Резервування коштів для покриття непередбачених витрат. Визначення структури резерву на покриття непередбачених витрат рекомендується проводити на базі виявлення непередбачених витрат за видами витрат, наприклад, на заробітну плату на увазі вимушеного простою, субконтракти. Така диференціація дозволить визначити ступінь ризику, пов'язаного з кожною категорією витрат, що потім можна поширити на окремі етапи виробництва;

- Лімітування при управлінні дебіторською заборгованістю і в позиковій політиці. У систему нормативів, що забезпечують лімітування концентрації ризиків рекомендується включати: граничний розмір позикових коштів; мінімальний розмір активів у високоліквідної формі; максимальний період відволікання коштів в дебіторську заборгованість.

Крім того, для зниження ризику неоптимального розподілу ресурсів, економічного коливання і зміни в бажаннях клієнтів і дій конкурентів пропонується використовувати маркетингові дослідження. Зокрема, доцільно провести дослідження для визначення точних якісних характеристик з переробки вантажу, вивчення можливих дій конкурентів і переваг клієнтів.

Оптимізація логістичних процесів дозволить ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» підтримувати конкурентоспроможність, зменшувати витрати та підвищувати задоволення клієнтів через швидкі та ефективні логістичні рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АВРАМЕНКО, О. В.; АВРАМЕНКО, Е. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. 2017.
2. Алькема В.Г. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності / В.Г. Алькема, Г.М. Пазєєва // Вчені записки Університету «КРОК». – 2013. – Випуск 33. – С. 200.
3. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління [Електронний ресурс] // Т. Безверхнюк. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf
4. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Н. Богацька, О. Швець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.
5. ВІНІЧЕНКО, І. І. Формування системи управління логістичними процесами підприємств на засадах маркетингу. Інвестиції: практика та досвід, 2013, 4: 11-14.
6. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи [Електронний ресурс] / І. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1(4). – Режим доступу до журн. :<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>.
7. ГРИГОРАК, Марія Юріївна. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність. 2017.
8. Дерев'яно Ю.М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс» / Ю.М. Дерев'яно // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 1. – С. 164.

9. Досвід впровадження системи «Мобільне замовлення». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://digsee.com/files/download/whitepages/whitepage_agrocosm.pdf
10. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів: аналіт. дослідж. / В. Бондарчук, Дж. Алколей, Л. Молдован та ін.; за ред. С. Курдицького. – К. : [б. в.], 2011. – 91 с.
11. Дроботя Я. А. Управління запасами як складова логістичного менеджменту / Я. А. Дроботя // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції [«Державна політика та стратегія реформування економіки України в ХХІ сторіччі»], (27 березня 2007 р.). – Полтава : ПДАА, 2007. – С. 93–95.
12. Зислий В. Логістика: теорія та практика: навч. посібн. / В. Зислий, О. Біловодська, О. Олефіренко. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 360 с.
13. Кобзева К. В. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства / К. В. Кобзева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22.
14. Колодізева Т. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Т. Колодізева, Г. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.
15. Костюченко Л.В. Удосконалення механізму управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (залізничний транспорт) / Л.В. Костюченко / – Дніпропетровськ, 2009 – 24 с
16. Кремінь О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів

України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» / О.М. Кремінь. – К., 2009. – 21 с

17. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –844 с.

18. Кузнєцова К.О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств: дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К.О. Кузнєцова. – К., 2017. – 17 с.

19. КУЗЯК, Вікторія. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство, 2023, 55.

20. Міністерство юстиції України. Дані про юридичну особу ТОВ «СТАТУС ПЛЮС» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>

21. Москвітіна Т.Д. Міжнародна логістика : навч. посіб. / Т.Д. Москвітіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 216 с.

22. МОХНЕНКО, А. С.; НАУМОВ, О. Б.; ЧМУТ, О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2023, 48: 19-24.

23. Облік логістичних витрат / Н. В. Антоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 234–241.

24. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

25. Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства: [підручник] / И.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: Магнолія 2006, 2014. – 408 с.
26. Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] // А.С. Полянська. – Режим доступу: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.
27. 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. [Електронний ресурс] // А.С. Полянська. – Режим доступу: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12635/1/6083-Article%20Text-17004-1-10-20220629.pdf>
28. Прядко М.А. Управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві / Концепція сталого розвитку економічної та соціальної політики / М.А. Прядко – збірник матеріалів міжнар. наук.практ.-конф., 3-4.10.2014 р. – Київ, 2014. – 142 с.
29. Рославцев Д. М. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування» (для студентів денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки «Менеджмент» спеціальності «Логістика») / Д. М. Рославцев; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 117 с.
30. Савченко Л.В. Економіко-математичні методи в логістиці: навч. посіб. / Л.В. Савченко, К.М. Молчанова, М.Ю. Григорак. – К.: Логос, 2013. – 308 с.
31. Сисоєв В.В. Стратегічний сорсинг – спосіб покращення конкурентоздатності підприємства та підвищення рівня прибутків / В.В. Сисоєв, А. Ю. Горбач // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – 7(981). – С. 123–128
32. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / І.І. Стец. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с., с. 77.

33. СУМЕЦЬ, О. М. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. Комунальне господарство міст, 2014, 111: 194-201.
34. The Essential Logistics KPIs & Metrics You Need to Track. Oracle NETSUITE. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/logistics-kpis-metrics.shtml>.
35. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 392 с.
36. ТЮРИНА, Н. М., et al. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. 2018.
37. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.
38. Харрісон А. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; за наук. ред. О. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2012. – 368 с.
39. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: підручник / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.
40. Чаюн І.О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства: навч. посіб. / І.О. Чаюн, І.Ю. Бондар. – К.: КНТЕУ, 2007. – 311 с.
41. Чен Ким У. Стратегия голубого океана. Пер. с англ / У. Чен Ким, Р. Моборн. – М.: НИРРО, 2005. – 727 с.
42. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства/ А. Чорна//Вісник Хмельницького національного університету. – 2009 р. – № 4. – Т. 1. – С. 93.
43. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 192с.

44. Шкробот М., МОРГОНЮК, Артем. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства. Молодий вчений, 2018, 4 (56): 849-854.
45. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles // Strategic Management Journal. 2003. – № 24. – P. 997.
46. Official web-site. Agrocosh. Holding company of oil and fats assets and elevator capacity ТОВ «СТАТУС ПЛЮС». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agrocoshhold.com/ua/>
47. Roos G., Pike S., Fernstrom L. Managing Intellectual Capital in Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005. 20. Budzishvsky S. Labor and other resource sin the process of cost formation // Economic and Philosophical newspaper. – 2012. – № 46. – P. 7.
48. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. – 1984. – № 5. – P. 173.