

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут**

Кафедра маркетингу та реклами

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ»
(за матеріалами Підприємства з іноземними інвестиціями «МакДональдз
Юкрейн Лтд», «Закусочна», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи Л-41д,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Логістика»
денної форми навчання

Ігоря ЧУНТОНОВА

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ	5
1.1 Економічна сутність та значення управління ризиками в ланцюгах постачань підприємства	5
1.2 Класифікація ризиків у ланцюгах постачань та чинники їх виникнення	14
1.3 Методичні підходи до оцінки та мінімізації ризиків у ланцюгах постачань підприємства	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та аналіз основних показників його діяльності	33
2.2 Аналіз логістичної системи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»	41
2.3 Стан управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та напрями його удосконалення	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем динамічності, нестабільності та непередбачуваності, що суттєво впливає на діяльність підприємств, особливо у сфері міжнародної та внутрішньої логістики. Концепція ланцюга постачань, яка почала активно формуватися у другій половині XX століття, еволюціонувала від простих локальних взаємодій до складних, інтегрованих глобальних мереж, що об'єднують в єдиному системному процесі постачальників сировини, виробників, логістичних операторів, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Висока складність і взаємозалежність складових цих багатоетапних систем робить їх надзвичайно вразливими до різноманітних дестабілізуючих факторів. Наслідком дії факторів невизначеності є виникнення економічної категорії «ризик», що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичного стану управління ризиками в ланцюгах постачань, а також розробка напрямів удосконалення системи ризик-менеджменту на матеріалах ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Для досягнення поставленої мети сформульовано та виконано такі завдання: з'ясувати економічну сутність та значення управління ризиками в ланцюгах постачань підприємства; надати класифікацію ризиків у ланцюгах постачань та чинники їх виникнення; висвітлити методичні підходи до оцінки та мінімізації ризиків у ланцюгах постачань підприємства; проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»; проаналізувати логістичну систему ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»; оцінити стан управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та напрями його удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в ланцюгах постачань підприємства в умовах операційної та зовнішньої невизначеності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, методичних інструментів та практичних механізмів управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

В роботі використанні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез; системний підхід; порівняльний аналіз (; коефіцієнтний аналіз; якісна оцінка ризиків на основі матриці ймовірності та впливу; графічний та табличний методи (для унаочнення результатів дослідження).

Інформаційна база: законодавчі та нормативні акти України з питань господарської та логістичної діяльності; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із теорії управління ризиками та логістики; Статут; річна фінансова звітність підприємства за 2023–2025 рр.;

Практична цінність – результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» при формуванні або вдосконаленні внутрішньої політики управління ризиками ланцюгів постачань.

Результати дослідження апробовані в рамках XV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» (16 квітня 2026 року, ВТЕІ ДТЕУ, м. Вінниця).

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 64 сторінок, з яких основний текст – 53 сторінки, список джерел – 7 сторінок (46 джерел). Робота містить 13 таблиць та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ

1.1 Економічна сутність та значення управління ризиками в ланцюгах постачань підприємства

Ланцюги постачань є невід'ємною частиною сучасної економіки, що охоплюють увесь комплекс процесів – від закупівлі сировини до постачання кінцевому споживачеві. Вони являють собою складні, багаторівневі системи, що об'єднують у єдиному процесі виробників, постачальників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів [2; 32].

В умовах глобалізації, швидких змін ринкового середовища та зростання геополітичної нестабільності функціонування ланцюгів постачань супроводжується значною невизначеністю та ризиком. Зазначені обставини суттєво підвищують вимоги до гнучкості, стійкості та адаптивності логістичних систем, а також до розробки дієвих механізмів узгодження дій між ланками ланцюгів постачань [8; 9; 17; 19].

Логістичні системи відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного обміну товарами та послугами в економіці, що сприяє стабільному розвитку як підприємств, так і національних економік. Вони являють собою складні структури, що охоплюють транспортування, складування, обробку вантажів і управління ланцюгами постачання. Висока складність і взаємозалежність складових цих систем робить їх уразливими до різних ризиків [9; 11; 34].

Поняття «ризик» є складним явищем, трактування якого залежить від сфери застосування. В класичній теорії ризик розуміється як математичне очікування втрат або збитків, що можуть виникнути в результаті прийнятого рішення. Відповідно до неокласичної теорії, прийнятним вважається таке

рішення, яке дає можливість отримати прибуток і при цьому пов'язане з меншим коливанням ймовірності його отримання [19; 23; 35; 36].

Більшість сучасних підходів до визначення ризику спирається на такі характеристики, як неточність та неповнота інформації про умови господарської діяльності, її неоднозначність та невідомість – повна або часткова відсутність інформації. Невизначеність пов'язана з тим, що економічні проблеми зводяться до необхідності вибору, але організації або особи, які приймають рішення, не повністю володіють ситуацією для вибору оптимального рішення з числа альтернатив. Основними характеристиками ризикової ситуації є наявність невизначеності та альтернативних варіантів рішень із можливістю виникнення як збитків, так і додаткового прибутку [1; 3; 4; 6; 19; 25].

Стосовно ланцюгів постачань, невизначеність розуміється як загальносистемна властивість, пов'язана з обмеженістю знань про стан зовнішнього середовища системи, причинами якої є випадковість, відсутність або неповнота інформації, вплив суб'єктивних факторів та протидія. Ризик при цьому виникає через невизначеність і розуміється як подія, яка в ході логістичної діяльності може призвести до збитків, втрат або появи нових можливостей у ланцюзі постачань через відхилення фактичних параметрів логістичних потоків від запланованих [7; 19; 32].

Управління ризиками в ланцюгах постачань є важливим аспектом забезпечення ефективної роботи логістичних систем, оскільки непередбачувані обставини можуть значно вплинути на стабільність та продуктивність підприємств. Як фінансові, так і операційні ризики, що виникають у процесах транспортування, складування та обробки вантажів, здатні спричинити короткострокові та довгострокові негативні наслідки для компаній. Враховуючи високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, своєчасна та точна оцінка цих ризиків і вжиття заходів щодо їх мінімізації є необхідною умовою для забезпечення стабільності підприємства [7; 19; 32; 34; 38].

Сутність ризик-менеджменту полягає у визначенні, вимірюванні та зниженні впливу критичних чинників на ланцюги постачань, що в кінцевому підсумку сприяє збереженню безпекового потенціалу та ефективності логістики. Основна суть ризик-менеджменту полягає в тому, щоб проактивно виявляти загрози та вчасно вживати заходів для їх пом'якшення. Такі дії не можна обмежувати лише формальними процедурами, адже ситуації на ринку швидко змінюються. Ключовим аспектом слугує гнучкість і систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища [38].

Стабільна та ефективна робота логістичних систем неможлива без управління ризиками. Проблеми виявлення можливих джерел ризиків, розробка стратегій їх мінімізації та впровадження науково обґрунтованих підходів до управління сприяють підтриманню стабільності та високої ефективності логістичних ланцюгів. Це дозволяє підвищити гнучкість системи та знизити ймовірність великих фінансових та операційних втрат [16; 20; 34; 35; 38; 41].

На ефективність логістичних систем найбільше впливають фінансові та операційні ризики. Фінансові ризики, такі як валютні, кредитні, інфляційні, ризики структури капіталу, а також пов'язані зі змінами податкової політики, можуть суттєво вплинути на витрати компаній, їх здатність виконувати фінансові зобов'язання і загальний фінансовий стан. Причиною операційних ризиків є природні катастрофи, технічні несправності, людські помилки чи зовнішні фактори, які призводять до затримки виконання зобов'язань за поставками [34].

Основні завдання ризик-менеджменту в системі управління стійкістю ланцюгів постачань охоплюють три взаємопов'язані складові: виявлення та аналіз загроз, формування планів реагування та інтеграцію ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства. Першим завданням є систематичне виявлення чинників, що можуть негативно вплинути на стійкість ланцюгів постачань – від коливання цін на сировину до форс-

мажорних обставин. При цьому важливо не лише перелічити можливі загрози, а й визначити ймовірність їх настання та масштаб впливу [38; 40-42].

Після аналізу загроз наступним кроком стає розробка конкретних сценаріїв та заходів, покликаних мінімізувати наслідки. Це можуть бути резервні ланцюги постачань, альтернативні маршрути перевезень або внутрішні політики оперативного перерозподілу ресурсів, які забезпечують готовність підприємств до будь-якого розвитку подій. Завершальним завданням є повна інтеграція процесів управління ризиками до щоденної практики й довгострокової стратегії підприємств, щоб кожен співробітник та кожна ланка управління працювали узгоджено й розуміли цінність безпекового потенціалу.

Значення управління ризиками в ланцюгах постачань підприємства визначається необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах зростаючої невизначеності. Дедалі більше підприємств усвідомлюють, що стійкість ланцюгів постачань – це не лише питання прибутку чи утримання конкурентних позицій, а й основа їх довгострокового існування. Якщо бракує належної уваги до ризик-менеджменту, можна швидко втратити доступ до ресурсів, клієнтські зв'язки або значну частину ринку [38].

Важливим аспектом є концепція стійкості ланцюгів постачань, яка визначається як покращення здатності ланцюжка постачання до підготовки, пом'якшення, адаптації та відновлення після збоїв. Стійкість передбачає здатність системи не лише відновлюватися після деструктивних впливів, а й підвищувати ефективність завдяки накопиченню нових знань та оптимізації алгоритмів реагування. Ця концепція отримала назву «антикрихкості» і є принципово новим підходом до управління ризиками в сучасних умовах [3; 11; 16; 25].

Сучасні логістичні мережі формуються як адаптивні та інтелектуально керовані екосистеми, здатні до динамічної реконфігурації маршрутів, перерозподілу потоків ресурсів та швидкої перебудови структури взаємодії між учасниками постачальних мереж. Адаптивність логістичних систем

означає можливість оперативно коригувати ланцюги постачань, диверсифікувати джерела забезпечення, формувати альтернативні маршрути та розширювати масштабування транспортної інфраструктури відповідно до геополітичних обмежень [3].

Проблеми ідентифікації можливих джерел ризиків у ланцюгах постачань є надзвичайно різноманітними. Невизначеність попиту стає причиною ризиків коливання попиту; невизначеність довжини циклу поставки – причиною коливань термінів поставок та затримок у виведенні нових продуктів на ринок. Невизначеність якості та асортименту продукції призводить до ризиків браку готової продукції та її відкликання. Ризики обвалу попиту, різкого скорочення продажів, банкрутства постачальників виникають через фінансові та політичні кризи. Руйнування виробничих потужностей, транспортних зв'язків і потужностей постачальників відбувається внаслідок природних та антропогенних катастроф, страйків і тероризму [19].

Ризики в ланцюгах постачань характеризуються мультикризовістю – поєднанням економічних, логістичних, міжнародних, технічних та політичних ризиків. Ці ризики є взаємопов'язаними й можуть викликати каскадний та синергійний ефекти, порушуючи роботу всього вибудованого ланцюга постачань. Ключовою особливістю є наявність вираженого мультиплікаційного ефекту, за якого порушення на одному етапі ланцюга постачання автоматично поширюється на всі наступні стадії, посилюючи фінансові, операційні та репутаційні втрати підприємств [32; 35].

З огляду на гострий вплив зовнішніх чинників на функціонування ланцюгів постачань підприємств в умовах глобальної нестабільності та воєнних дій, особливого значення набуває необхідність гнучкої та диверсифікованої трансформації логістичних стратегій. Важливість моніторингу ризиків та розроблення альтернативних планів дій для різних сценаріїв розвитку подій стає критичним чинником забезпечення стійкості підприємства. Аналіз свідчить, що критичними зонами ризику в ланцюгах

постачань є зовнішні кризи, екологічна невизначеність, відносини в ланцюгах постачань та виробництво, а найнебезпечніші ризики пов'язані із зовнішніми умовами, які знаходяться поза контролем учасників ланцюга постачань [40].

На підставі аналізу наукових праць виявлено, що забезпечення стійкості та ефективності логістичних систем в умовах сучасних економічних викликів вимагає комплексного підходу до управління ризиками, який ґрунтується на превентивному оцінюванні вразливостей, забезпеченні інформаційної прозорості, узгодженості дій та ресурсів, а також на постійній актуалізації планів безпеки. Системний підхід до аналізу ризиків є вирішальним чинником, завдяки якому доведено можливість своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні загрози [38].

Прикладні засади ризик-менеджменту в ланцюгах постачань передбачають низку системних кроків: ідентифікація ключових загроз, їх кількісна та якісна оцінка, формування планів реагування й адаптації. Не існує універсальної моделі, яка однаково діє для всіх підприємств – кожне виробниче чи збутове середовище має свої унікальні характеристики. Водночас є спільні принципи: безперервне відстеження показників ефективності, перегляд стратегій за потреби та використання інформаційних систем для якісного аналізу ризиків [4; 9; 38].

Ризик-менеджмент також формує підґрунтя для ефективної комунікації між різними учасниками ланцюга постачань. Чітке визначення відповідальних осіб, термінів реагування, а також механізмів обміну інформацією дозволяє своєчасно виявляти проблемні точки й усувати їх, не спричиняючи хаосу в загальній логістиці. Усе це підвищує довіру серед партнерів та гарантує краще використання ресурсів, що в перспективі посилює безпековий розвиток підприємства. Завдяки інтеграції процесів управління ризиками в загальну структуру підприємства отримують додатковий рівень захисту від раптових збоїв і непередбачуваних змін кон'юнктури [38].

Важливим сучасним напрямом є впровадження цифрових технологій у систему управління ризиками в ланцюгах постачань. Технологічне ядро

стійких логістичних систем формують цифрові платформи управління потоками, блокчейн-рішення, хмарні інфраструктури, цифрові двійники, інтегровані інформаційно-аналітичні модулі та автоматизовані системи підтримки рішень. Визначальним є прогностичний характер логістики, що ґрунтується на використанні інструментів штучного інтелекту, великих даних, аналітики реального часу та розширених моделей сценарного планування, що забезпечує ідентифікацію потенційних загроз ще до моменту їхнього прояву [3; 24; 26; 43].

Корпоративне управління є одним із ключових інструментів зниження ризиків у логістичній діяльності, що формує систему правил, процедур та механізмів контролю, спрямованих на забезпечення прозорості, підзвітності та збалансованості інтересів усіх зацікавлених сторін. Наявність ефективних механізмів корпоративного управління дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні ризики, але й оперативно реагувати на них, підвищуючи гнучкість і стійкість логістичних систем. Інтеграція корпоративного управління та ризик-менеджменту забезпечує комплексний захист логістичних систем і підвищує їхню стійкість до сучасних викликів [35].

Превентивний підхід до управління ланцюгами постачань фокусується на процесах, процедурах та системах, які використовуються для прогнозування та запобігання потенційним ризикам. Цей підхід вимагає поєднання стратегічного планування, управління ризиками та проактивного моніторингу. Однією з найпоширеніших моделей управління ризиками є модель PPRR, яка включає чотири взаємопов'язані елементи: профілактику (вжиття заходів щодо попередження та усунення ризиків), готовність (наявність процесів усунення збоїв), реагування (вжиття заходів щодо усунення інциденту) та відновлення (дотримання ефективного графіку повернення до нормальної роботи бізнесу) [1].

Для управління фінансовими ризиками в ланцюгах постачань рекомендовано застосовувати стратегічне планування витрат, оптимізацію фінансових потоків, страхування ризиків та хеджування валютних операцій.

Операційні ризики рекомендовано знижувати за рахунок застосування сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів, постійного підвищення кваліфікації персоналу та моніторингу логістичних процесів. Таким чином, для підтримки ефективного та сталого функціонування логістичних систем необхідно постійно вдосконалювати методи управління ризиками, адаптуючи їх до нових викликів глобалізованого ринку та швидких змін у зовнішньому середовищі [34].

Системна модель управління логістичними ризиками виробничого підприємства включає такі основні складники: логістичні проблеми (нестабільність постачання сировини, транспортні затори та затримки, недостатня надійність постачальницького ланцюга), часткові ризики – як зовнішні (геополітичні конфлікти, економічні кризи, погодні катастрофи), так і внутрішні (збої обладнання, нестача персоналу, ризики зберігання, неефективне управління запасами), а також наслідки (перерви у постачанні, збільшення витрат, втрата довіри клієнтів, затримки у виробництві) та можливі управлінські рішення щодо парирування ризиків (диверсифікація джерел постачання, резервування запасів, використання альтернативних транспортних маршрутів, розвиток партнерських відносин з постачальниками, використання передових технологій у логістиці) [29].

Побудова альтернативних дерев рішень у стратегічному управлінні є ефективним інструментом прийняття раціональних рішень підприємством у складних умовах невизначеності та ризиків. Вони допомагають аналізувати альтернативи та їх наслідки, щоб обрати оптимальний спосіб управління процесами логістичного ланцюга. Для кожної альтернативи розглядаються два ключові параметри: вартість і надійність постачання. Наприклад, диверсифікація джерел постачання може збільшити вартість закупівлі, але покращить надійність постачання завдяки розподілу ризиків між різними постачальниками [29; 33; 37; 39].

Особливого значення управління ризиками в ланцюгах постачань набуває в умовах воєнного стану та глобальних криз. Аналіз наслідків

повномасштабного вторгнення в Україну засвідчив, що найбільш гострі проблеми з функціонуванням ланцюгів постачань відчули великі торгові підприємства та роздрібні мережі. Сукупність ризиків воєнного стану, що безпосередньо впливають на параметри функціонування ланцюгів постачань, є надзвичайно широкою і охоплює інфраструктурні ризики (руйнування та пошкодження логістичної та торгової інфраструктури), договірні ризики (неможливість виконання контрактних зобов'язань), економічні та фінансові ризики, соціальні ризики (зміни у структурі споживання), а також операційні та репутаційні ризики [41].

Підсумовуючи наведений теоретичний аналіз, можна стверджувати, що управління ризиками в ланцюгах постачань підприємства є не лише функціональним інструментом зниження невизначеності, а й елементом стратегічного планування, що забезпечує стабільність бізнес-процесів. Ефективна система управління ризиками формується не окремими інструментами, а їх узгодженою взаємодією в рамках цілісної системи, що поєднує організаційні, інформаційно-аналітичні, стратегічні та цифрові механізми. Комплексне застосування цих механізмів дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на загрози, а й запобігати їх виникненню, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток у мінливому бізнес-середовищі [35].

Таким чином, проведений аналіз наукових підходів до визначення економічної сутності та значення управління ризиками в ланцюгах постачань підприємства дозволяє констатувати, що ризик-менеджмент є не допоміжною функцією, а стратегічним чинником забезпечення стійкості й конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної нестабільності. Ланцюги постачань як складні багаторівневі системи перебувають під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх ризиків – фінансових, операційних, геополітичних та техногенних, – що здатні генерувати каскадний мультиплікаційний ефект і паралізувати всі етапи руху матеріальних потоків. Ефективне управління цими ризиками передбачає системну інтеграцію

процесів їх ідентифікації, кількісної оцінки, планування реагування та моніторингу в загальну стратегію підприємства із залученням сучасних цифрових інструментів, принципів антикрихкості та механізмів корпоративного управління. Саме комплексний підхід до ризик-менеджменту, орієнтований на превентивність та адаптивність, формує надійне підґрунтя для забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження ринкових позицій та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних економічних і безпекових викликів.

1.2 Класифікація ризиків у ланцюгах постачань та чинники їх виникнення

Ефективне управління ризиками в ланцюгах постачань неможливе без їх чіткої систематизації та класифікації. Класифікація ризиків дозволяє впорядкувати різноманітні причини і прояви ризиків, а також розробляти відповідні механізми для узгодження дій підприємств – ланок логістичних ланцюгів – і вчасно усувати порушення, що виникають на різних етапах функціонування ланцюгів постачань. Саме тому питання класифікації ризиків є відправною точкою для побудови будь-якої системи ризик-менеджменту [19].

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до класифікації ризиків у ланцюгах постачань. Різні вчені пропонують власні системи класифікацій залежно від обраного критерію: джерела виникнення, характеру прояву, функціональної складової, рівня керованості, масштабу наслідків тощо. Водночас більшість дослідників погоджуються, що комплексна класифікація повинна враховувати як операційні ризики, пов'язані з відхиленнями на параметричному рівні, так і ризики катастроф, пов'язані зі структурним рівнем, коли окремі потужності

або транспортні зв'язки можуть бути зруйновані і тривалий час недоступні [5; 19; 23; 29; 32; 34; 40; 41].

Базовим критерієм класифікації ризиків у ланцюгах постачань є поділ їх за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики охоплюють стихійні лиха, воєнні дії, терористичні акти, кримінальні ризики, політичні зміни та зміни економічної ситуації. Внутрішні ризики включають ризики, пов'язані з управлінням ланками постачання: ризик залежності від постачальників, ризик виконання умов договору постачання, ризик фінансових проблем постачання, ризик порушення умов перевезення, ризик збоїв у виробничих процесах, ризик порушення технології виробництва, ризик фінансового стану замовника, ризик зміни асортименту продукції та ризик прогнозування попиту підприємством [19].

У сучасній закордонній науковій літературі прийнято класифікувати ризики на дві основні групи: операційні ризики та ризики катастроф. До першої групи відносяться коливання термінів та обсягів поставок через невизначеність попиту і довжини циклу поставки. Ці ризики враховують відхилення на параметричному рівні. Друга група ризиків викликана природними та антропогенними катастрофами: аваріями, руйнуванням обладнання, будівель і споруд. Ризики катастроф пов'язані зі структурним рівнем, коли окремі потужності або транспортні зв'язки можуть бути зруйновані і тривалий час недоступні [5; 19; 23; 29; 32; 34; 40; 41].

За функціональною складовою ланцюга постачань виділяють ризики логістичного забезпечення закупівель, ризики логістичного забезпечення виробництва та ризики логістичного забезпечення збуту. Ризики управління логістикою, своєю чергою, поділяють на структурні, фінансові, ІТ-ризики та операційні ризики, до яких входять транспортні, митні та складські ризики. Такий підхід дозволяє ідентифікувати проблемні точки на кожному конкретному етапі руху матеріальних потоків і розробляти цільові заходи з їх мінімізації [19].

Таблиця 1.1 – Класифікація ризиків у ланцюгах постачань підприємства

Ознака класифікації	Вид ризику	Характеристика
За джерелом виникнення	Зовнішні ризики	Стихійні лиха, воєнні дії, геополітичні конфлікти, зміни законодавства, економічні кризи
	Внутрішні ризики	Збої обладнання, нестача персоналу, помилки управління, неефективне управління запасами
За характером прояву	Операційні ризики	Коливання термінів та обсягів поставок, невизначеність попиту, затримки виконання замовлень
	Ризики катастроф (дизруптивні)	Природні та антропогенні катастрофи, що руйнують виробничі потужності або транспортні зв'язки
За функціональною складовою	Ризики закупівель	Залежність від постачальників, порушення умов договорів, фінансові проблеми постачальників
	Виробничі ризики	Збої у виробничих процесах, порушення технології, нестача матеріалів
	Ризики збуту та дистрибуції	Зміна попиту, зміна асортименту, фінансовий стан замовника, логістичні перебої
За фінансовою природою	Фінансові ризики	Валютні коливання, кредитні ризики, інфляційні ризики, зміни податкового законодавства
За рівнем керованості	Контрольовані ризики	Внутрішні операційні ризики, якими підприємство може управляти
	Неконтрольовані ризики	Зовнішні шоки – природні катастрофи, воєнні дії, що не піддаються управлінню з боку підприємства
За масштабом наслідків	Локальні ризики	Впливають на окрему ланку ланцюга постачань без поширення на всю систему
	Системні (каскадні) ризики	Мультиплікаційний ефект – збій на одній ланці поширюється на всі наступні етапи ланцюга

Наведена класифікація ризиків свідчить про їх комплексний, багаторівневий та взаємопов'язаний характер. Ключовою особливістю ідентифікованих ризиків є наявність вираженого мультиплікаційного ефекту, за якого порушення на одній ланці логістичного ланцюга автоматично поширюється на всі наступні етапи – від постачання і виробництва до

дистрибуції та взаємодії з кінцевими споживачами. Це підтверджує, що управління логістичними ризиками не може бути фрагментарним або локальним, а потребує системного підходу [35].

Окремої уваги заслуговує класифікація ризиків за рівнем керованості, яка поділяє їх на контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані ризики – це переважно внутрішні ризики, на які підприємство може впливати шляхом удосконалення процесів, навчання персоналу, впровадження нових технологій тощо. Неконтрольовані ризики пов'язані з зовнішніми умовами, що знаходяться поза контролем учасників ланцюга постачань: природними катастрофами, геополітичними потрясіннями, воєнними діями. Усвідомлення цього поділу є критично важливим для побудови адекватної системи реагування [40].

Важливим аспектом класифікації є виділення фінансових ризиків у ланцюгах постачань як самостійної групи. До фінансових ризиків відносять валютні ризики, пов'язані зі змінами валютних курсів, що призводять до значних втрат для компаній, які працюють на міжнародних ринках; кредитні ризики, що виникають у випадку невиконання партнерами своїх фінансових зобов'язань; інфляційні ризики, що збільшують витрати на ресурси для логістичних операцій; ризики зміни в податковому законодавстві, зокрема зростання ставок акцизів або введення нових митних тарифів [34].

Крім традиційної класифікації, в сучасних дослідженнях виділяють групу геополітичних ризиків, яка набула особливого значення в умовах глобальної нестабільності. До геополітичних ризиків відносять військові конфлікти та міжнародні кризи, що спричиняють переривання торгівлі та зростання вартості логістики; санкції та торгові обмеження; блокади транспортних коридорів; загрози для критичної інфраструктури. Геополітичні ризики, як правило, мають високу ймовірність виникнення та можуть бути лише частково пом'якшені через диверсифікацію маршрутів та партнерів [3].

Окремою класифікаційною групою є технологічні ризики та ризики кібербезпеки. Зважаючи на те, що управління глобальними ланцюгами

постачань все більше покладається на інформаційні технології, будь-який збій інформаційної системи має важливі наслідки. До технологічних ризиків відносять збої транспортної та складської інфраструктури, порушення ІКТ-систем, несанкціонований доступ до даних, кібератаки на логістичні платформи. Ці ризики є особливо небезпечними з огляду на їхню здатність одночасно порушувати роботу всіх ланок ланцюга постачань [1].

Ризики воєнного стану формують особливу класифікаційну підгрупу, яка набуває все більшої актуальності для вітчизняних підприємств. Вони охоплюють: інфраструктурні ризики (руйнування або пошкодження транспортної, складської та торгової інфраструктури); договірні ризики (неможливість виконання контрактних зобов'язань між учасниками ланцюга постачань); економічні та фінансові ризики (зниження попиту, обмежений доступ до кредитних ресурсів, коливання валютного курсу, зростання цін на паливо та енергоносії); соціальні ризики (зміни у структурі споживання, відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію або вимушене переміщення); операційні ризики (необхідність перепланування маршрутів через обстріли, зміна форматів роботи); репутаційні ризики (формування сприйняття компанії як ненадійного партнера внаслідок перебоїв у поставках) [41].

Розглядаючи чинники виникнення ризиків у ланцюгах постачань, необхідно зазначити, що основною причиною їх появи є невизначеність, яка породжується різними чинниками. Невизначеність попиту стає причиною ризиків коливання попиту та браку готової продукції; невизначеність довжин циклу поставки – причиною коливань термінів поставок та затримок у виведенні нових продуктів на ринок; невизначеність якості та асортименту продукції призводить до ризиків браку вихідних матеріалів і відкликання продукції; невизначеність правових норм викликає ризики недотримання митних і торговельних норм [19].

До ключових зовнішніх чинників виникнення ризиків у ланцюгах постачань відносять екологічні, геополітичні, економічні та технологічні фактори. Екологічні чинники вважаються такими, що мають найбільшу

ймовірність виникнення та можуть бути найменш ефективно пом'якшені, оскільки вони, як правило, неконтрольовані: стихійні лиха, екстремальні погодні умови, кліматичні зміни. Геополітичні чинники, зокрема конфлікти та торговельні обмеження, як правило, мають високу ймовірність виникнення. Економічні чинники, пов'язані з шоками попиту та пропозиції, а також технологічні чинники, пов'язані з порушеннями ІКТ, впливають на ефективність усього ланцюга постачань [1; 2 29; 34].

До внутрішніх чинників виникнення ризиків у ланцюгах постачань відносять операційні, фінансові, стратегічні та кадрові чинники. Операційні чинники пов'язані з повсякденною діяльністю підприємства: пошкодження обладнання, збої ІТ-систем, трудові суперечки. Фінансові чинники охоплюють зміни валютних курсів, проблеми з ліквідністю або труднощі з доступом до капіталу, що обмежують здатність компанії закуповувати сировину або вчасно платити постачальникам. Стратегічні чинники пов'язані з бізнес-рішеннями, як-от злиття, поглинання або вихід на нові ринки. Кадрові чинники – плинність кадрів, страйки або відсутність навчання – впливають на ефективність ланцюга постачань [1-2; 29].

Систематизація джерел ризиків у ланцюгах постачань та заходів щодо їх зниження дозволяє встановити конкретні взаємозв'язки між причинами і наслідками. Зокрема, коливання попиту як чинник ризику потребує таких заходів зниження, як залучення альтернативних постачальників, гнучкі виробничі процеси, системи операційної координації, формування запасів та впровадження інформаційних систем взаємодії. Коливання строків і обсягів поставок вимагає диверсифікації постачальників, резервних потужностей і розробки планів дій у надзвичайних ситуаціях. Для нейтралізації ризиків, пов'язаних з неточністю та неповнотою інформації, необхідне впровадження систем координації та захист інформації [19].

Важливим аспектом класифікації ризиків є виокремлення ризиків, притаманних транспортній підсистемі логістики, які охоплюють транспортну мережу, засоби для розвантажування та навантажування, вантаж, місця

зосередження вантажу, пересувний склад, учасників процесів логістики, групове пакування, тару. Вантаж характеризується обсягом, масою, персональним пакуванням та іншими біологічними або фізичними властивостями, які можуть зумовити ризики. Відсутність логістичної інфраструктури збільшує ймовірність неотримання вантажу вчасно і є одним із суттєвих системних чинників виникнення ризиків у ланцюгах постачань [34].

Ризики логістичного ланцюга в контексті руху матеріальних ресурсів від постачальників до споживачів виникають через прорахунки або помилки в управлінні матеріальними та супроводжуючими потоками, ігнорування певних ринкових умов (запізнілі поставки сировини на підприємства, неправильно розраховані обсяги закупівель, некомплектність замовлень тощо). Крім того, суттєвим чинником є неефективне управління ланцюгом постачань, що може стати наслідком недоліків в організації та управлінні, зокрема недооцінювання або переоцінювання попиту, неправильного передбачення тенденцій ринку та недостатньої уваги до ризиків [29].

Особливу роль серед чинників виникнення ризиків відіграє людський фактор. Недостатня кваліфікація персоналу, неефективне управління та помилки у виконанні логістичних операцій здатні суттєво знижувати ефективність діяльності підприємства і призводити до значних економічних втрат. До ризиків, пов'язаних з людським фактором, відносять помилки в складанні маршрутів, помилки в обслуговуванні вантажів, порушення умов зберігання, що призводять до затримок, збільшення витрат або порушення умов контрактів. Управління цим видом ризиків передбачає постійне підвищення кваліфікації персоналу та розробку стандартних операційних процедур [34].

Розгляд чинників виникнення ризиків у ланцюгах постачань буде неповним без аналізу проблем складського управління, що також є вагомим джерелом ризиків. Брак чіткого уявлення про рівні та місця розташування запасів може призвести до недооцінювання чи переоцінювання обсягів

потрібних запасів, ускладнення виявлення проблем і ризиків у ланцюзі постачань та збільшення ризику помилкових рішень. Недооцінювання або переоцінювання запасів спричиняє невідповідність між попитом і пропозицією, що призводить до втрат через недостатність товарів або переповнення складів [29].

Суттєвим системним чинником виникнення ризиків у ланцюгах постачань є низька стабільність постачальницького ланцюга, яка передбачає низьку надійність постачальників, зміни у власності чи управлінні, фінансові труднощі та інші чинники, що впливають на надійність та ефективність постачання сировини. Пандемії та глобальні кризи є серйозними викликами для виробничих підприємств, що позначаються на процесах постачання та збуту продукції. Воєнний стан також може серйозно вплинути на постачання сировини, призводячи до знищення інфраструктури, перешкоджання нормальному функціонуванню транспортних маршрутів і порушення зв'язків з постачальниками [29].

Серед найбільш впливових чинників, що зумовлюють виникнення ризиків у ланцюгах постачань вітчизняних підприємств, особливе місце займає логістична криза, спричинена повномасштабним воєнним вторгненням. Ризики в ланцюгах постачань в умовах воєнного стану характеризуються мультикризовістю – поєднанням економічних, логістичних, міжнародних, технічних та політичних ризиків, які є взаємопов'язаними й можуть викликати каскадний та синергійний ефекти, порушуючи роботу всього вибудованого ланцюга постачань. Трансформаційні процеси, спричинені військовими діями, призвели до значного ускладнення взаємозв'язків між усіма учасниками ланцюгів постачань і вимушеної появи нових ланок у цих ланцюгах [32].

Аналіз чинників виникнення ризиків у ланцюгах постачань свідчить про їх структурну взаємозумовленість. Так, геополітична нестабільність породжує інфраструктурні ризики, які, своєю чергою, спричиняють операційні ризики та фінансові втрати. Технологічна відсталість посилює інформаційну асиметрію,

яка є причиною ризиків неправильного прогнозування попиту та збоїв у плануванні поставок. Кадрові проблеми, посилені воєнною мобілізацією, підвищують ймовірність операційних помилок і порушень стандартів якості. Розуміння цих взаємозв'язків є принциповим для розробки комплексних стратегій управління ризиками [32; 35].

Проведений аналіз класифікаційних підходів та чинників виникнення ризиків дозволяє зробити висновок, що побудова ефективної системи управління ризиками в ланцюгах постачань потребує насамперед наявності усвідомлення щодо виникнення ризику у керівництва організації. Також необхідно приділяти увагу інтеграції управління ризиками в ланцюгах постачань з управлінням логістикою, мотивуванню працівників до розуміння їхньої власної ролі у мінімізації ризиків в логістичних ланцюгах та проведенню постійного моніторингу зв'язків у стратегіях організації та профілі ризику. Лише комплексний підхід до ідентифікації, класифікації та управління ризиками здатний забезпечити стійкість логістичних систем в умовах сучасних викликів [19].

Таким чином, проведений аналіз підходів до класифікації ризиків у ланцюгах постачань та чинників їх виникнення засвідчив, що ризики є багатовимірним, взаємопов'язаним явищем, яке не може бути зведене до якоїсь однієї групи загроз чи однієї причини. Різноманіття класифікаційних ознак – за джерелом виникнення, характером прояву, функціональною складовою, рівнем керованості та масштабом наслідків – відображає об'єктивну складність логістичних систем і підтверджує необхідність системного підходу до їх дослідження. Ключовим висновком є те, що основною причиною виникнення переважної більшості ризиків у ланцюгах постачань є невизначеність – інформаційна, попитова, регуляторна та геополітична, – яка в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних дій, набуває мультикризового характеру і здатна генерувати каскадний ефект, що поширюється на всі ланки ланцюга постачань. Розуміння природи та взаємозумовленості чинників виникнення ризиків є принциповою

передумовою для розробки обґрунтованих методичних підходів до їх оцінки та мінімізації, що й визначає логіку подальшого дослідження у підрозділі 1.3.

1.3 Методичні підходи до оцінки та мінімізації ризиків у ланцюгах постачань підприємства

Ефективне управління ризиками в ланцюгах постачань неможливе без застосування науково обґрунтованих методичних підходів до їх оцінки та мінімізації. Методичний інструментарій ризик-менеджменту дозволяє кількісно та якісно визначити ступінь ризику, встановити пріоритети у роботі з ними та сформулювати дієві заходи реагування. Вибір конкретного методу оцінки та мінімізації ризиків залежить від специфіки підприємства, характеру ризиків, що його супроводжують, та наявних ресурсів [19].

Аналіз наукових підходів до оцінки ризиків у ланцюгах постачань свідчить про значне різноманіття методів, які застосовуються в практиці управління. Зокрема, в умовах зростаючої невизначеності та глобальних потрясінь особливої актуальності набуває системний підхід до аналізу ризиків, що передбачає їх ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, розробку стратегій реагування та безперервний моніторинг. Залежно від цілей оцінювання методи поділяють на якісні, кількісні та змішані [40].

Серед якісних методів оцінки ризиків у ланцюгах постачань провідне місце посідає метод побудови карт ризиків на основі матричного моделювання. Карта ризиків є простою діаграмою, яка наочно відображає ключові ризики для програм або проектів. Виникнення певного ризику, тобто ймовірність того, що ризик матеріалізується і стане проблемою, розташована на вертикальній осі, тоді як горизонтальна вісь позначає вплив ризику на діяльність компанії. Практичне використання карт ризиків надає можливість швидкого орієнтування в кризовій ситуації та сприяє виявленню її причин, що

дозволяє вносити зміни та вдосконалення до політики управління постачаннями підприємства [40].

Матриця ризику є комбінацією визначення ймовірності настання ризику та визначення його впливу. У найпростішому вигляді розмірність матриці ризику – це величина, яка визначається як добуток ймовірності та впливу загрози. Значення ризику від 1 до 5 присвоюються для кожної ймовірності та впливу. За шкалою оцінювання виділяють п'ять рівнів ризику: дуже малий (0-20 %), малий (21-40 %), середній (41-60 %), високий (61-80 %) та катастрофічний (81-100 %). Знання про існування ризику та можливість класифікувати його на матриці ризику є великою допомогою для легкої оцінки загроз, що може бути корисним на практиці [40].

Критичними зонами ризику в ланцюгах постачань, що потрапляють до небезпечних діапазонів матриці, є зовнішні кризи, екологічна невизначеність, відносини в ланцюгах постачань та виробництво. Компоненти, які беруть участь в оцінці ризику, мають високий ступінь невизначеності. Найслабше місце стосується катастрофічного рівня ризику, за якого необхідно негайно реагувати на ситуацію, що склалася, оскільки вони знаходяться в неприйнятному діапазоні ризику. Карти ризиків необхідно розглядати як додаткове джерело захисту поряд із широким спектром інших можливостей моніторингу ризиків [5].

Серед кількісних методів оцінки ризиків особливе місце посідає оцінка вартості під ризиком (Value at Risk – VaR), що визначає максимально можливі фінансові втрати за визначений проміжок часу з заданим рівнем довіри. Метод аналізу чутливості дозволяє своєчасно скоригувати обрану стратегію при необхідності та звести до мінімуму фінансові втрати шляхом оцінки впливу змін окремих параметрів на загальний результат. Зважене ранжування ризиків передбачає присвоєння вагових коефіцієнтів кожному виду ризику відповідно до його значущості для підприємства та формування інтегрального показника ризикованості [1].

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінки ризиків у ланцюгах постачань підприємства

Метод оцінки ризику	Сутність методу	Переваги та обмеження
Матриця ризиків	Побудова матриці ймовірності настання ризикової події та її впливу; значення отримується як добуток ймовірності та впливу загрози	Переваги: швидка візуалізація та пріоритизація ризиків. Обмеження: суб'єктивність оцінок ймовірності
Аналіз чутливості	Оцінка впливу змін окремих параметрів на загальний результат; дозволяє вчасно скоригувати обрану стратегію	Переваги: виявлення найбільш критичних чинників. Обмеження: не враховує одночасний вплив кількох чинників
Сценарне планування	Розробка кількох варіантів розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) з визначенням відповідних стратегій реагування	Переваги: готовність до різних сценаріїв. Обмеження: складність у визначенні ймовірностей сценаріїв
VaR (Value at Risk)	Оцінка максимальних можливих фінансових втрат за визначений період часу з заданим рівнем довіри	Переваги: кількісне вираження ризику. Обмеження: орієнтований переважно на фінансові ризики
Картування ланцюга постачань	Візуалізація всього ланцюга постачань з ідентифікацією вузьких місць, критичних вузлів та потенційних точок збою	Переваги: системне бачення ланцюга. Обмеження: трудомісткість при складних глобальних ланцюгах
Дерево рішень	Графічне зображення альтернативних рішень та їхніх наслідків з оцінкою вартості та надійності кожної альтернативи	Переваги: наочність порівняння альтернатив. Обмеження: ускладнення при великій кількості сценаріїв
Зважене ранжування ризиків	Присвоєння вагових коефіцієнтів кожному виду ризику відповідно до його значущості для підприємства та формування інтегрального показника	Переваги: врахування пріоритетності ризиків. Обмеження: суб'єктивність при визначенні вагових коефіцієнтів
Цифровий двійник ланцюга постачань	Цифрова модель реального ланцюга постачань для прогнозування ризиків, імітації збоїв та відпрацювання сценаріїв реагування в режимі реального часу	Переваги: висока точність прогнозування. Обмеження: значні інвестиції у впровадження

Важливим інструментом оцінки ризиків у ланцюгах постачань є метод побудови дерев рішень, який дозволяє графічно відобразити альтернативні способи управління ризиками та оцінити наслідки кожного варіанту. Для кожної альтернативи розглядаються два ключові параметри: вартість та надійність постачання. Початковий вузол позначає саму проблему, потім з'являються різні альтернативи рішень, і кожна з них має свої наслідки, представлені на гілках дерева. Після оцінювання всіх можливих альтернатив та їх наслідків підприємство може обрати найбільш ефективне рішення [1].

Картування ланцюга постачань є методом, що передбачає візуалізацію всього ланцюга постачань із ідентифікацією вузьких місць, критичних вузлів та потенційних точок збою. Він дає змогу узгодити характеристики ризикового середовища із сучасними засадами формування адаптивних транспортно-логістичних систем і забезпечує методологічну основу для подальшого дослідження стратегій реагування. Системний аналіз картування дозволяє підприємствам чітко визначити, де саме знаходяться найбільш вразливі ланки ланцюга постачань та які контрзаходи є найбільш доцільними [3].

Сучасним методом оцінки та управління ризиками є концепція цифрового двійника ланцюга постачань – цифрової моделі реального ланцюга постачань, що функціонує у режимі реального часу та дозволяє прогнозувати ризики, імітувати збої та відпрацьовувати сценарії реагування. Цифрові двійники забезпечують синхронізацію інформаційних і матеріальних потоків, функціональну прозорість взаємодії між учасниками ринку та повну відстежуваність товарних операцій. Вони трансформують логістику в комплексну інтелектуальну систему, в якій потоки інформації, товарів та фінансових операцій перетворюються на взаємопов'язані й автоматизовані [3].

Методичний підхід для визначення оптимальних стратегій управління ризиками логістичної діяльності підприємства включає таку послідовність етапів. Перший етап – збирання, оброблення та аналізування даних за проблемою ризикованості в ланцюгах постачань, що включає систематизування інформації щодо постачальників, транспортних ланцюгів, складських запасів, витрат та інших аспектів логістичної системи, а також формування бази даних для прийняття рішень щодо управління логістичними ризиками. Другий етап – аналізування стану та динамічності логістичної системи, оцінювання поточного стану (структури, ефективності, адаптивності) та встановлення потенційних ризиків. Третій – розроблення методів управління ризиками та обрання оптимальних. Четвертий – оцінювання результативності впроваджених методів задля удосконалення стратегії. [10]

Важливою складовою методичного підходу до управління ризиками є застосування міжнародних стандартів і концепцій. Стандарт ISO 31000 забезпечує методологічну основу для побудови систем управління ризиками, встановлюючи універсальні принципи, рамки та процеси, що можуть бути застосовані у різних галузях, зокрема й у логістиці. Концепція інтегрованого управління ризиками COSO ERM пропонує комплексний підхід до ідентифікації та контролю ризиків на всіх рівнях управління компанією, інтегруючи процеси ризик-менеджменту у стратегічне планування та операційну діяльність [35].

Прикладні засади ризик-менеджменту також ґрунтуються на трьох ключових принципах, що безпосередньо впливають на формування дієвої системи безпеки ланцюгів постачань. Принцип своєчасної оцінки забезпечує швидке реагування завдяки постійному моніторингу та оперативним коригуванням планів. Принцип гнучкості сприяє швидкій адаптації ланцюгів постачань до зміни умов і різноманітних форс-мажорних обставин. Принцип комплексного підходу передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси, формуючи єдину систему безпеки та стійкості. Лише узгоджена реалізація цих принципів забезпечує реальну ефективність системи управління ризиками [38].

Зупинимось детальніше на основних стратегіях мінімізації ризиків у ланцюгах постачань. Стратегія диверсифікації постачальників передбачає отримання поставок з різних джерел для мінімізації залежності від одного постачальника. Вона знижує та мінімізує ризики, пов'язані з постачальниками, – стихійні лиха чи політична нестабільність – і сприяє гнучкості постачання завдяки наявності резервних постачальників. Стратегія ніапорингу відноситься до процесу переміщення виробництва або закупівель ближче до внутрішнього ринку, що скорочує час виконання замовлення, знижує транспортні витрати та захищає від ризиків тривалого транспортування товарів. Мультисорсинг як стратегія мінімізації ризиків передбачає співпрацю організації з кількома постачальниками тих самих товарів чи послуг. Він

відіграє роль диверсифікації ризику, гарантуючи безперервність поставок та підвищуючи цінову конкурентність [1].

Таблиця 1.3 – Стратегії мінімізації ризиків у ланцюгах постачань підприємства

Стратегія мінімізації	Зміст стратегії	Ризики, що усуваються
Диверсифікація постачальників	Залучення кількох постачальників одного ресурсу для розподілу ризиків та зниження залежності від одного контрагента	Ризик збоїв поставок, ризик банкрутства постачальника
Резервування запасів та потужностей	Формування страхових запасів сировини та готової продукції; резервування виробничих потужностей на випадок зростання попиту або збоїв	Ризики коливання попиту, затримок поставок
Ніашоринг та мультисорсинг	Перенесення виробництва або закупівель ближче до внутрішнього ринку; співпраця з кількома постачальниками одночасно	Геополітичні ризики, транспортні ризики
Страхування ризиків	Передача ризику страховій компанії; страхування вантажів, транспорту, технологічних ризиків та відповідальності	Фінансові ризики, ризики пошкодження активів
Хеджування валютних ризиків	Використання фінансових інструментів (ф'ючерси, опціони) для фіксації валютного курсу при майбутніх платежах	Валютні ризики при міжнародних операціях
Розробка планів безперервності бізнесу	Формування сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації, альтернативних маршрутів та резервних постачальників	Дизруптивні ризики, ризики катастроф
Цифровізація та автоматизація	Впровадження ERP/ERM-систем, IoT-сенсорів, предикативної аналітики та блокчейн-технологій для моніторингу та управління ризиками	ІТ-ризики, операційні ризики, ризики інформаційної асиметрії

Важливою стратегією мінімізації фінансових ризиків у ланцюгах постачань є хеджування валютних ризиків. До методів хеджування відносять: біржовий метод, що передбачає придбання необхідної кількості валюти залежно від поточної ситуації та встановленого курсу; метод валютних

коливань, що ґрунтується на аналізі майбутньої ситуації на ринку з урахуванням поведінкових особливостей клієнтів та інвесторів; метод фіксованих цін, що передбачає попереднє укладання договору зі здійсненням розрахунків за фіксованим курсом; метод додаткових обмежень, що включає фіксацію курсу за даними НБУ та запровадження додаткових комісійних зборів [34].

Страховання є одним із найбільш поширених методів мінімізації ризиків у ланцюгах постачань, оскільки дозволяє підприємству уникнути втрат від непередбачуваних обставин та забезпечити стабільність фінансових потоків. До переваг використання страхування для управління ризиками відносять: можливість скорочення витрат завдяки залученню страхового капіталу та використання досвіду страхових експертів; зниження невизначеності в плануванні; вивільнення грошових коштів для більш ефективного використання. Поряд із страхуванням вантажів та транспорту застосовується страхування технологічних ризиків – для зменшення збитків через поломку техніки в процесі транспортування [19].

Розробка планів аварійного реагування та планів безперервності бізнесу є невід’ємною складовою системи мінімізації ризиків у ланцюгах постачань. Планування для надзвичайних ситуацій передбачає розробку сценаріїв реагування на непередбачені події – технічні несправності, затримки постачань, збої у виробництві, – що дає можливість оперативно реагувати на порушення в логістичних процесах. Резервування альтернативного транспорту, альтернативних постачальників або складів у разі виникнення непередбачуваних ситуацій є обов’язковою умовою стійкості підприємства [34].

Особливого значення серед сучасних методів мінімізації ризиків у ланцюгах постачань набуває цифровізація логістичних процесів. Впровадження ERP-систем дозволяє інтегрувати дані про виробництво, фінанси та постачання, що сприяє комплексному моніторингу ризиків. Технології блокчейн забезпечують прозорість та відстежуваність ланцюгів

поставок, що знижує ризики шахрайства та порушень контрактів. Інструменти штучного інтелекту застосовуються для прогнозування ризиків і моделювання сценаріїв, тоді як великі дані дозволяють аналізувати попит, пропозицію та ринкові тенденції з високою точністю, що мінімізує стратегічні ризики [35].

IoT-сенсори та системи кліматичної маршрутизації як інструменти мінімізації кліматичних та природних ризиків забезпечують моніторинг стану інфраструктури та умов перевезення, адаптивне вибудовування маршрутів, зменшення логістичних збоїв і підвищення енергоефективності. Автоматизація та автономні транспортні системи мінімізують соціально-кадрові ризики шляхом зменшення залежності від людського ресурсу. Цифрові платформи, супутникові системи та багатомаршрутне планування створюють можливість миттєвого відхилення від небезпечних напрямків, обходу заблокованих зон та формування резервних логістичних сценаріїв [3].

Контроль ланцюгів постачань як метод мінімізації ризиків передбачає проведення перевірки надійності постачальників для зниження ризиків, пов'язаних із затримками, а також постійний аналіз ефективності ланцюгів постачань та оцінку їх надійності для виявлення потенційних слабких місць. Відносини з постачальниками на основі довіри, комунікації та партнерства особливо важливі в умовах воєнного часу, коли формальні контракти не завжди можуть врахувати всі ризики. Укладення довгострокових партнерських угод та запровадження гнучких умов розрахунків забезпечують стабільність поставок навіть в умовах кризи [41].

Для задачі мінімізації ризиків у ланцюгах постачань вітчизняних підприємств особливої ваги набуває адаптація маршрутів з урахуванням безпекових питань, систематичний перегляд правил управління запасами, розгляд нових варіантів доставляння із пріоритетом сухопутних шляхів, бронювання критичних для підприємств обсягів продукції у постачальників, формування страхових запасів, розпорошення запасів відповідно до швидкості доставляння та обсягів споживання, а також страхування для уникнення,

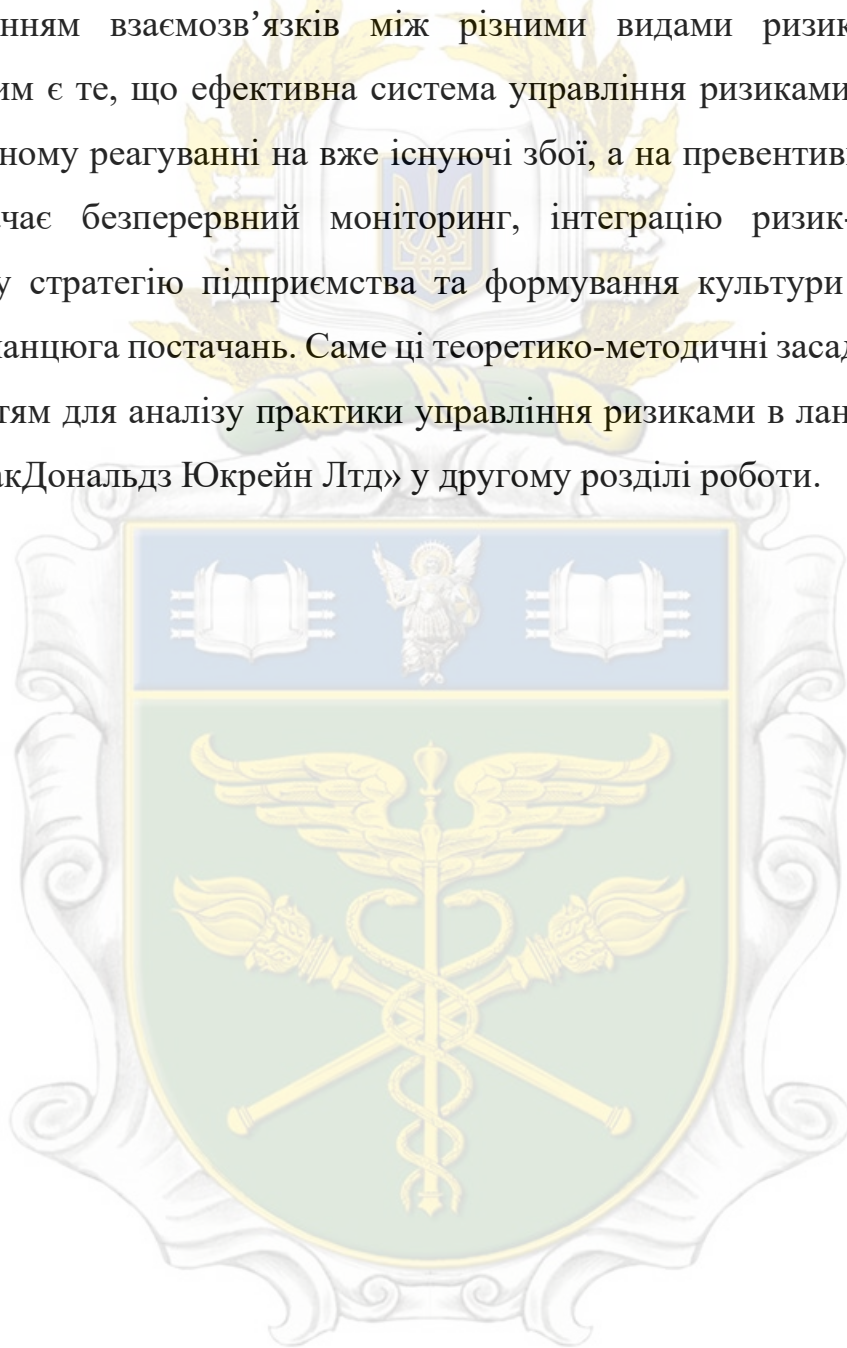
компенсування чи локалізування ризиків. Ці заходи в сукупності дозволяють суттєво підвищити стійкість ланцюгів постачань до зовнішніх шоків [32].

Систематизація методів мінімізації ризиків дозволяє встановити їхні взаємозв'язки із конкретними джерелами ризиків у ланцюгах постачань. Коливання попиту та строків поставок найбільш ефективно нейтралізуються через залучення альтернативних постачальників, гнучкі виробничі процеси, системи операційної координації, формування запасів та впровадження інформаційних систем взаємодії. Ризики катастроф – природних, антропогенних та воєнних – вимагають розробки планів дій у надзвичайних ситуаціях та резервування потужностей. Фінансові ризики мінімізуються через хеджування, страхування та фінансові резерви. ІТ-ризики та ризики безпеки – через впровадження засобів кіберзахисту та захист інформації [19].

Підсумовуючи розгляд методичних підходів до оцінки та мінімізації ризиків у ланцюгах постачань підприємства, слід підкреслити, що вибір конкретного інструментарію повинен ґрунтуватися на системному аналізі специфіки підприємства, характеру ризикового профілю та наявних ресурсів. Не існує єдиної моделі, яка однаково ефективно діє для всіх підприємств – кожне виробниче чи збутове середовище має свої унікальні характеристики. Водночас комплексне поєднання якісних і кількісних методів оцінки з превентивними стратегіями мінімізації, інтегроване у загальну систему корпоративного управління, формує надійне методичне підґрунтя для забезпечення стійкості та ефективності логістичних систем в умовах сучасних викликів [38].

Таким чином, проведений аналіз методичних підходів до оцінки та мінімізації ризиків у ланцюгах постачань підприємства дозволяє констатувати, що сучасний інструментарій ризик-менеджменту є достатньо розвиненим і охоплює широкий спектр як якісних методів – матриці ризиків, карти ризиків, сценарне планування, картування ланцюга постачань, дерева рішень, – так і кількісних – аналіз чутливості, VaR, зважене ранжування, цифрові двійники. Вибір конкретного методу оцінки визначається специфікою

ризикового профілю підприємства, наявністю інформаційної бази та ресурсними можливостями, тоді як стратегії мінімізації – від диверсифікації постачальників і резервування запасів до хеджування, страхування та цифровізації логістичних процесів – повинні застосовуватися комплексно, з урахуванням взаємозв'язків між різними видами ризиків. Принципово важливим є те, що ефективна система управління ризиками будується не на реактивному реагуванні на вже існуючі збої, а на превентивному підході, що передбачає безперервний моніторинг, інтеграцію ризик-менеджменту у загальну стратегію підприємства та формування культури безпеки на всіх рівнях ланцюга постачань. Саме ці теоретико-методичні засади слугуватимуть підґрунтям для аналізу практики управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у другому розділі роботи.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ ППІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ППІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та аналіз основних показників його діяльності

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн ЛТД» (далі – ППІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД», або Підприємство) є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України, і входить до міжнародної мережі ресторанів швидкого харчування McDonald's. Підприємство набуло прав юридичної особи 5 грудня 1995 року з дати державної реєстрації в Державній адміністрації Печерського району м. Києва.

Повне найменування підприємства: ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Скорочена назва: ППІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Назва англійською мовою: McDONALD'S UKRAINE LTD. Юридична адреса: вул. Гришка, 7, 02140, м. Київ, Україна. Ідентифікаційний код юридичної особи (ЄДРПОУ): 23744453.

Єдиним учасником (засновником) Підприємства є компанія «ЕмСіДі ЮРОП ЛІМІТЕД» (MCD EUROPE LIMITED) – юридична особа, створена і діюча відповідно до законодавства Англії, розташована за адресою: Корді Хаус, 91, Кертен Роуд, Лондон, Англія, EC2A 3BS. Статутний капітал Підприємства повністю належить іноземному інвестору і станом на момент останньої редакції Статуту (2024 р.) становить 2 821 653 448,99 гривень (що еквівалентно приблизно 143,6 млн доларів США). Підприємство є повністю іноземним за структурою власності та користується відповідними правами і привілеями відповідно до чинного законодавства України.

Основним видом діяльності ППІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є ресторанна діяльність та організація громадського харчування. Згідно зі

Статутом, підприємство здійснює: виробництво та переробку харчових продуктів і напоїв; оптову та роздрібну торгівлю харчовими продуктами; створення мережі закладів ресторанного господарства; ліцензування прав інтелектуальної власності; зовнішньоекономічну та освітню діяльність. Фінансовим роком Підприємства є календарний рік (з 1 січня по 31 грудня).

За масштабами діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є великим підприємством в Україні. Станом на кінець 2025 року чисельність персоналу підприємства склала 10 125 осіб, що є одним із найвищих показників серед підприємств ресторанної галузі країни. За даними фінансової звітності, загальний обсяг активів на кінець 2025 року досяг 8 473 903 тис. грн, а чистий дохід від реалізації за 2025 рік склав 21 318 931 тис. грн.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» продовжує розширювати свою присутність в Україні. Підприємство відновило та розширило мережу ресторанів, активно інвестує у розвиток матеріально-технічної бази, збільшує чисельність персоналу та нарощує обсяги виробництва. Це підтверджує стійкість бізнес-моделі та ефективність управління ланцюгами постачань в умовах невизначеності.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура управління ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Рівень управління	Суб'єкт	Основні функції / характеристика
Учасник (засновник)	MCD EUROPE LIMITED (Великобританія)	Єдиний власник 100% статутного капіталу
Збори учасників	Вищий орган управління	Затвердження стратегії, звітності, призначення керівництва
Генеральний директор	Виконавчий орган	Оперативне керівництво, представництво, підписання документів
Функціональні підрозділи	Логістика / Фінанси / HR / Маркетинг / IT	Забезпечення операційної діяльності
Регіональні менеджери	Управління ресторанами по регіонах	Координація ланцюгів постачань на місцях
Ресторани (точки продажу)	Понад 100 закладів по Україні	Кінцева ланка ланцюга постачань

Як видно з таблиці 2.1, структура управління Підприємством є лінійно-функціональною з чітким розподілом повноважень між рівнями ієрархії. Вищим органом управління є Збори учасників, до компетенції яких належать стратегічні питання: затвердження Статуту, призначення Генерального директора, розподіл прибутку, затвердження річної звітності. Оскільки Підприємство має єдиного учасника – компанію MCD EUROPE LIMITED, – всі рішення приймаються ним одноосібно та оформлюються письмовим рішенням учасника.

Виконавчим органом Підприємства є Генеральний директор, який здійснює оперативне керівництво всіма напрямками діяльності: представляє Підприємство у взаємовідносинах з третіми особами, розпоряджається коштами та майном, підписує договори, фінансові та звітні документи, затверджує штатний розклад. Генеральний директор призначається та звільняється рішенням Зборів учасників. Функціональні підрозділи (логістика, фінанси, HR, маркетинг, IT) забезпечують підтримку операційної діяльності та взаємодіють з регіональними менеджерами, відповідальними за управління ресторанами у відповідних регіонах України.

З точки зору управління ланцюгами постачань, ключову роль відіграє логістичний підрозділ, який координує процеси закупівлі сировини та продуктів харчування, управління запасами, транспортування та складського господарства. Централізована модель управління постачаннями дозволяє забезпечити єдині стандарти якості продукції в усіх ресторанах мережі та мінімізувати логістичні ризики.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стабільне зростання фінансових результатів Підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс із 12 946 955 тис. грн у 2023 році до 21 318 931 тис. грн у 2025 році, тобто збільшився на 8 371 976 тис. грн або майже на 64,6%.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансових результатів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Абсолютне відхилення 2025/2024, тис. грн
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12946955	16837166	21318931	8371976	4481765
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5838987	7440045	9755263	3916276	2315218
Валовий прибуток, тис. грн	7107968	9397121	11563668	4455700	2166547
Адміністративні витрати, тис. грн	627683	816462	998050	370367	181588
Витрати на збут, тис. грн	5239121	6626783	8490436	3251315	1863653
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1209385	1962989	2117463	908078	154474
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1095140	1915070	2171568	1076428	256498
Чистий фінансовий результат, тис. грн	1291628	1567306	1780131	488503	212825
Рентабельність продажів, %	9,97	9,31	8,35	-1,62	-0,96

Таке значне зростання доходів обумовлено як розширенням мережі ресторанів, так і загальним підвищенням цін у галузі громадського харчування. Порівняно з 2024 роком дохід зріс на 4 481 765 тис. грн (26,6%).

Валовий прибуток Підприємства за аналізований період збільшився з 7 107 968 тис. грн до 11 563 668 тис. грн (+4 455 700 тис. грн), що свідчить про нарощування виробничої ефективності. Водночас слід звернути увагу на зростання собівартості реалізованої продукції: з 5 838 987 тис. грн у 2023 р. до 9 755 263 тис. грн у 2025 р. (+3 916 276 тис. грн), що пов'язано із загальною інфляційною динамікою, зростанням вартості сировини, пакувальних матеріалів та логістичних послуг в умовах воєнного часу.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс із 1 209 385 тис. грн у 2023 р. до 2 117 463 тис. грн у 2025 р. (+908 078 тис. грн), що підтверджує

підвищення операційної ефективності бізнесу. Чистий фінансовий результат за 2025 рік склав 1 780 131 тис. грн, що на 488 503 тис. грн більше показника 2023 року. Рентабельність продажів дещо знизилась: з 9,97% у 2023 р. до 8,35% у 2025 р., що пояснюється випереджаючим зростанням витрат порівняно з доходами.

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансового стану ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Необоротні активи (р. 1095), тис. грн	3841028	4569269	5655970	1814942	1086701
Оборотні активи (р. 1195), тис. грн	1700718	2493237	2817933	1117215	324696
Баланс (р. 1300), тис. грн	5541746	7062506	8473903	2932157	1411397
Власний капітал (р. 1495), тис. грн	3935241	5144174	5988020	2052779	843846
Довгострокові зобов'язання (р. 1595), тис. грн	776753	871267	996611	219858	125344
Поточні зобов'язання (р. 1695), тис. грн	829752	1047065	1489272	659520	442207
Гроші та їх еквіваленти (р. 1165), тис. грн	1285379	2006344	2251396	966017	245052
Нерозподілений прибуток (р. 1420), тис. грн	1020408	2229341	3073187	2052779	843846
Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Баланс)	0,711	0,728	0,707	-0,004	-0,021
Коефіцієнт поточної ліквідності (Обор. активи / Пот. зобов.)	2,050	2,381	1,892	-0,158	-0,489

Дані таблиці 2.3 характеризують динаміку фінансового стану Підприємства. Загальна вартість активів зросла з 5 541 746 тис. грн на кінець 2023 р. до 8 473 903 тис. грн на кінець 2025 р. (+2 932 157 тис. грн або +52,9%), що свідчить про активне нарощування виробничого потенціалу. Зокрема, необоротні активи зросли на 1 814 942 тис. грн (насамперед за рахунок збільшення вартості основних засобів та незавершених капітальних інвестицій), а оборотні активи – на 1 117 215 тис. грн.

Власний капітал Підприємства за аналізований період зріс із 3 935 241 тис. грн до 5 988 020 тис. грн (+2 052 779 тис. грн), що забезпечується систематичним отриманням чистого прибутку. Нерозподілений прибуток зріс із 1 020 408 тис. грн до 3 073 187 тис. грн (+2 052 779 тис. грн), підтверджуючи стійку прибутковість бізнесу. Коефіцієнт автономії залишається на рівні вище 0,70 (у 2025 р. – 0,707), що свідчить про помірну залежність від зовнішніх джерел фінансування і достатню фінансову незалежність підприємства.

Залишок грошових коштів та їх еквівалентів зріс із 1 285 379 тис. грн у 2023 р. до 2 251 396 тис. грн у 2025 р. (+966 017 тис. грн), що свідчить про підтримку достатнього рівня ліквідності. Поточні зобов'язання зросли з 829 752 тис. грн до 1 489 272 тис. грн (+659 520 тис. грн), що пояснюється розширенням масштабів господарської діяльності. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 2,050 до 1,892, однак залишається значно вище критичного рівня (1,0), підтверджуючи здатність підприємства вчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями.

Аналіз операційних показників (таблиця 2.4) дає змогу оцінити динаміку ресурсного потенціалу Підприємства. Чисельність персоналу збільшилась із 9 614 осіб у 2023 р. до 10 125 осіб у 2025 р. (+511 осіб або +5,3%), що відображає поступове відновлення та розширення діяльності. Витрати на оплату праці зросли з 2 229 926 тис. грн до 3 441 096 тис. грн (+1 211 170 тис. грн або +54,3%), що пояснюється як зростанням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня заробітних плат в умовах інфляції та дефіциту робочої сили.

Показник продуктивності праці зріс із 1 347,6 тис. грн/особу у 2023 р. до 2 105,8 тис. грн/особу у 2025 р. (+758,2 тис. грн/особу або +56,3%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Загальна сума операційних витрат збільшилась із 5 927 736 тис. грн до 9 565 503 тис. грн (+3 637 767 тис. грн), при цьому найбільша частка припадає на інші операційні витрати (послуги оренди, комунальні послуги, логістика тощо) та витрати на оплату праці.

Таблиця 2.4 – Операційні показники діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Кількість працівників, осіб	9614	9638	10125	511	487
Витрати на оплату праці (р. 2505), тис. грн	2229926	2709436	3441096	1211170	731660
Відрахування на соціальні заходи (р. 2510), тис. грн	437168	577937	764192	327024	186255
Амортизація (р. 2515), тис. грн	483579	569308	729701	246122	160393
Матеріальні затрати (р. 2500), тис. грн	310263	277545	333609	23346	56064
Інші операційні витрати (р. 2520), тис. грн	2466800	3379746	4296905	1830105	917159
Разом операційних витрат (р. 2550), тис. грн	5927736	7513972	9565503	3637767	2051531
Основні засоби (р. 1010), тис. грн	2781248	3271381	3923254	1142006	651873
Капітальні інвестиції (р. 1005), тис. грн	200545	460276	799982	599437	339706
Продуктивність праці (дохід / кількість прац.), тис. грн/ос.	1347,6	1747,2	2105,8	758,2	358,6

Важливим індикатором інвестиційної активності є динаміка незавершених капітальних інвестицій: вони зросли з 200 545 тис. грн до 799 982 тис. грн (+599 437 тис. грн), що свідчить про масштабну програму розширення та модернізації ресторанної мережі. Вартість основних засобів збільшилась із 2 781 248 тис. грн до 3 923 254 тис. грн (+1 142 006 тис. грн), що підтверджує нарощування матеріально-технічної бази. Амортизаційні відрахування зросли з 483 579 тис. грн до 729 701 тис. грн (+246 122 тис. грн), що є закономірним наслідком збільшення вартості основних засобів.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» дозволяє зробити такі висновки. По-перше, Підприємство є великим підприємством з іноземними інвестиціями, яке повністю належить британській компанії MCD EUROPE LIMITED і функціонує в Україні з 1995 року. Організаційна структура управління є

лінійно-функціональною з чіткою вертикаллю від єдиного учасника через Збори учасників та Генерального директора до операційних підрозділів і ресторанів.

По-друге, динаміка ключових фінансових показників засвідчує стале зростання Підприємства: чистий дохід від реалізації за 2023–2025 рр. зріс на 64,6% (до 21,3 млрд грн), чистий прибуток – на 37,8% (до 1,78 млрд грн), загальні активи – на 52,9% (до 8,47 млрд грн). Власний капітал зріс на 52,1%, а нерозподілений прибуток – майже втричі, що свідчить про фінансову стабільність і здатність підприємства генерувати прибуток навіть в умовах воєнного стану.

По-третє, операційні показники підтверджують розширення масштабів діяльності: чисельність персоналу перевищила 10 тисяч осіб, продуктивність праці зросла на 56,3%, активно реалізується програма капітальних інвестицій. Водночас випереджаюче зростання операційних витрат (насамперед витрат на збут та оплату праці) порівняно з доходами спричинило певне зниження рентабельності продажів, що актуалізує завдання оптимізації ланцюгів постачань та управління ризиками в системі закупівель і дистрибуції.

2.2 Аналіз логістичної системи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Логістична система ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є складною інтегрованою структурою, що охоплює всі процеси переміщення, зберігання та перетворення матеріальних потоків від постачальників сировини до кінцевого споживача в ресторані. Ефективне функціонування цієї системи є ключовою конкурентною перевагою мережі, оскільки в ресторанному бізнесі швидкого харчування якість і своєчасність постачань безпосередньо визначають операційну ефективність, задоволеність клієнтів та фінансові результати.

Ланцюг постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» охоплює три основних рівні: по-перше, первинних постачальників сировини та продуктів харчування – виробників м'яса, борошна, молочної продукції, овочів, упакування; по-друге, розподільні центри та логістичних посередників, що здійснюють консолідацію, зберігання та доставку товарів; по-третє, самі ресторани як кінцеві ланки споживання. Централізована модель управління постачаннями передбачає укладення рамкових договорів із затвердженими постачальниками на корпоративному рівні, що забезпечує дотримання єдиних стандартів якості та безпеки харчової продукції в усіх закладах мережі.

Важливою особливістю логістичної системи McDonald's є жорстка система стандартизації продукції та процесів. Усі продукти харчування повинні відповідати глобальним стандартам якості мережі McDonald's, що обумовлює відбір постачальників, які пройшли акредитацію на відповідність міжнародним нормам безпечності харчових продуктів (НАССР, ISO 22000). Це, з одного боку, обмежує кількість можливих постачальників, а з іншого – знижує ризики якісних невідповідностей у ланцюгу постачань.

Таблиця 2.5 – Структура та динаміка витрат логістичної та операційної діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2023–2025 рр., тис. грн / %

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
1	2	3	4	5	5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12946955	16837166	21318931	8371976	4481765
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5838987	7440045	9755263	3916276	2315218
Питома вага собівартості у доході, %	45,1%	44,2%	45,8%	0,7в.п.	1,6в.п.
Витрати на збут (логістика + розподіл), тис. грн	5239121	6626783	8490436	3251315	1863653
Питома вага витрат на збут у доході, %	40,5%	39,4%	39,8%	-0,7в.п.	0,4в.п.
Адміністративні витрати, тис. грн	627683	816462	998050	370367	181588

Завершення таблиці 2.5

1	2	3	4	5	5
Питома вага адм. витрат у доході, %	4,8%	4,8%	4,7%	-0,1в.п.	-0,1в.п.
Інші операційні витрати, тис. грн	60933	70727	77017	16084	6290
Разом операційних витрат (р. 2550), тис. грн	5927736	7513972	9565503	3637767	2051531
Питома вага операц. витрат у доході, %	45,8%	44,6%	44,9%	-0,9в.п.	0,3в.п.

Аналіз даних таблиці 2.5 виявляє характерні тенденції у структурі витрат Підприємства. Найбільшу питому вагу в операційних витратах займають витрати на збут: у 2023 р. – 40,5% від чистого доходу, у 2024 р. – 39,4%, у 2025 р. – 39,8%. В абсолютному вираженні витрати на збут зросли з 5 239 121 тис. грн до 8 490 436 тис. грн (+3 251 315 тис. грн або +62,1%), що є безпосереднім наслідком розширення мережі ресторанів, зростання обсягів реалізації та підвищення вартості логістичних послуг. У структурі витрат на збут значну частку займають витрати на оренду приміщень, комунальні послуги, транспортування продуктів, а також витрати на маркетинг та обслуговування клієнтів.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 5 838 987 тис. грн до 9 755 263 тис. грн (+3 916 276 тис. грн), при цьому її питома вага в доході залишається відносно стабільною: 45,1% у 2023 р., 44,2% у 2024 р., 45,8% у 2025 р. Незначне зростання питомої ваги собівартості у 2025 р. відображає тиск на маржинальність з боку зростання цін на продовольчу сировину та пакувальні матеріали. Адміністративні витрати зросли з 627 683 тис. грн до 998 050 тис. грн (+370 367 тис. грн), однак їхня питома вага у доході знизилась із 4,8% до 4,7%, що свідчить про певну економію на масштабі. Загальна сума операційних витрат за елементами склала у 2025 р. 9 565 503 тис. грн – зростання на 3 637 767 тис. грн (61,4%) порівняно з 2023 р.

Наступним ключовим аспектом аналізу логістичної системи є оцінка ефективності управління запасами та розрахунками в ланцюгу постачань.

Запаси є центральним елементом логістичної системи: їх надлишок веде до збільшення витрат на зберігання і ризику псування, а дефіцит – до зупинки виробничого процесу і втрати клієнтів. Для підприємств ресторанного бізнесу особливо критичним є підтримання мінімально необхідного рівня запасів через короткий термін придатності продуктів харчування.

Дані таблиці 2.6 свідчать про ефективну систему управління запасами на Підприємстві. Оборотність запасів залишається стабільно високою: у 2023 р. – 6,6 діб, у 2024 р. – 6,5 діб, у 2025 р. – 6,5 діб.

Таблиця 2.6 – Показники управління запасами та розрахунками в ланцюгу постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Запаси (р. 1100), тис. грн	118635	145200	204476	85841	59276
з них: виробничі запаси (р. 1101), тис. грн	28418	36630	49013	20595	12383
з них: товари (р. 1104), тис. грн	90217	108570	155463	65246	46893
Дебіторська заборгованість за товари (р. 1125), тис. грн	134623	211740	199638	65015	-12102
Видані аванси постачальникам (р. 1130), тис. грн	140247	97098	138680	-1567	41582
Кредиторська заборгованість за товари (р. 1615), тис. грн	181091	245138	222545	41454	-22593
Оборотність запасів, діб	6,6	6,5	6,5	-0,1	0,1
Оборотність дебіторської заборгованості, діб	2,4	3,8	3,5	1,1	-0,2
Оборотність кредиторської заборгованості, діб	11,5	10,5	8,7	-2,7	-1,7
Операційний цикл (запаси + деб. заборг.), діб	9,1	10,2	10,1	1,0	-0,2
Цикл грошової конверсії, діб	-2,4	-0,2	1,3	3,7	1,5

Такий низький рівень запасів у днях є характерним для ресторанного бізнесу і відображає модель постачань «точно в час» (just-in-time), що застосовується в мережі McDonald's: ресторани отримують поставки кілька разів на тиждень, що мінімізує потребу у великих складських запасах і знижує ризику псування продуктів.

Водночас в абсолютному вираженні загальний обсяг запасів Підприємства зріс із 118 635 тис. грн на кінець 2023 р. до 204 476 тис. грн на кінець 2025 р. (+85 841 тис. грн або +72,4%), що є закономірним наслідком розширення мережі ресторанів та зростання цін на сировину. Структура запасів представлена переважно товарами (76,1% у 2023 р., 74,8% у 2024 р., 76,0% у 2025 р.) та виробничими запасами (пакувальні матеріали, паперова продукція тощо).

Оборотність дебіторської заборгованості за товари становила у 2023 р. 2,4 діб, у 2024 р. – 3,8 доби, у 2025 р. – 3,5 доби. Зростання строків погашення дебіторської заборгованості у 2024 р. пов'язане із суттєвим збільшенням її абсолютного обсягу (із 134 623 тис. грн до 211 740 тис. грн), що може свідчити про розширення франчайзингових відносин або збільшення кількості корпоративних клієнтів. У 2025 р. дебіторська заборгованість знизилась до 199 638 тис. грн, що свідчить про вжиті заходи з управління дебіторською заборгованістю.

Особливу увагу привертає динаміка циклу грошової конверсії (ЦГК). У 2023 р. ЦГК становив -2,4 діб – від'ємне значення свідчить про те, що Підприємство отримує кошти від реалізації раніше, ніж розраховується з постачальниками, тобто фактично використовує комерційний кредит постачальників для фінансування поточних операцій. У 2024–2025 рр. ЦГК зріс до позитивних значень -0,2 та 1,3 діб відповідно, що свідчить про певне погіршення умов розрахунків, але залишається на мінімальному рівні, характерному для лідерів галузі. Кредиторська заборгованість за товари у 2025 р. склала 222 545 тис. грн, що є нижчим показником порівняно з 2024 р. (245 138 тис. грн), і свідчить про прискорення розрахунків із постачальниками.

Невід'ємним компонентом аналізу логістичної системи є оцінка матеріально-технічної бази, яка забезпечує фізичну інфраструктуру для реалізації логістичних процесів. У випадку ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» до складу матеріально-технічної бази входять технологічне обладнання ресторанів, системи холодильного зберігання, складські та виробничі

приміщення, транспортні засоби, а також інформаційно-технологічна інфраструктура для управління замовленнями і постачаннями.

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про динамічний розвиток матеріально-технічної бази Підприємства. Залишкова вартість основних засобів зросла із 2 781 248 тис. грн у 2023 р. до 3 923 254 тис. грн у 2025 р. (+1 142 006 тис. грн або +41,1%), що є наслідком масштабної програми відкриття нових ресторанів та модернізації діючих.

Таблиця 2.7 – Показники стану та ефективності використання матеріально-технічної бази логістичної системи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Основні засоби (р. 1010), тис. грн	2781248	3271381	3923254	1142006	651873
Незавершені капітальні інвестиції (р. 1005), тис. грн	200545	460276	799982	599437	339706
Первісна вартість ОЗ (р. 1011), тис. грн	4755347	5689564	6881644	2126297	1192080
Знос ОЗ (р. 1012), тис. грн	1974099	2418183	2958390	984291	540207
Ступінь зносу ОЗ, %	41,5%	42,5%	43,0%	1,5в.п.	0,5в.п.
Амортизація (р. 2515), тис. грн	483579	569308	729701	246122	160393
Норма амортизації (Аморт./ОЗ початкова), %	17,4%	17,4%	18,6%	1,2в.п.	1,2в.п.
Фондовіддача (Дохід / ОЗ), грн/грн	4,655	5,147	5,434	0,779	0,287
Фондомісткість (ОЗ / Дохід), грн/грн	0,215	0,194	0,184	-0,031	-0,010
Фондоозброєність (ОЗ / Кількість прац.), тис. грн/ос.	289,291	339,425	387,482	98,190	48,057
Коефіцієнт оновлення ОЗ (Капінв / Первісна вартість), %	4,2%	8,1%	11,6%	7,4в.п.	3,5в.п.

Незавершені капітальні інвестиції збільшились особливо значно: із 200 545 тис. грн до 799 982 тис. грн (+599 437 тис. грн), що підтверджує намір Підприємства продовжувати активне інвестування у розвиток мережі.

Ступінь зносу основних засобів є помірним і становить 43,0% у 2025 р. порівняно з 41,5% у 2023 р. Хоча цей показник дещо зростає, він знаходиться

в прийнятному діапазоні для підприємств галузі і свідчить про відносно молодий парк основних засобів, що є наслідком регулярного оновлення обладнання ресторанів відповідно до корпоративних стандартів McDonald's.

Показник фондівдачі зріс із 4,655 грн/грн у 2023 р. до 5,434 грн/грн у 2025 р. (+0,108 грн/грн), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів: на кожен гривню основних засобів припадає дедалі більше доходу від реалізації. Водночас фондомісткість знизилась із 0,215 до 0,184 грн/грн, підтверджуючи зростання продуктивності активів. Фондоозброєність праці зросла із 289,3 тис. грн/особу у 2023 р. до 387,5 тис. грн/особу у 2025 р., що свідчить про підвищення технічного рівня виробництва та логістичних процесів.

Амортизаційні відрахування склали у 2025 р. 729 701 тис. грн (+246 122 тис. грн або +50,9% порівняно з 2023 р.), що є закономірним наслідком зростання основних засобів. Норма амортизації підтримується на рівні 18,6% у 2025 р., що відповідає стандартним строкам корисного використання технологічного обладнання та ресторанних активів.

Проведений аналіз логістичної системи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» дозволяє зробити такі узагальнення. По-перше, логістична система Підприємства побудована на принципах централізованого управління постачаннями, стандартизації продукції та мінімізації запасів за моделлю just-in-time. Оборотність запасів у межах 6–7 діб свідчить про ефективну синхронізацію постачань із виробничими потребами ресторанів.

По-друге, витрати на збут і дистрибуцію є найбільшою статтею операційних витрат (близько 39–41% від доходу), що підкреслює критичну роль логістики у формуванні фінансових результатів Підприємства. Зростання абсолютних витрат на логістику у 2023–2025 рр. на 3,25 млрд грн обумовлено розширенням мережі, інфляційним тиском та підвищенням вартості транспортування й оренди в умовах воєнного часу.

По-третє, матеріально-технічна база логістичної системи активно розвивається: вартість основних засобів зросла на 41,1%, незавершені

капітальні інвестиції – майже вчетверо. Зростання фондovіддачі та фондоозброєності свідчить про підвищення ефективності використання активів. Водночас зростання ступеня зносу основних засобів і циклу грошової конверсії вказують на необхідність системної роботи з управління ризиками у ланцюгах постачань, що і є предметом розгляду наступного підрозділу.

2.3 Стан управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та напрями його удосконалення

Управління ризиками в ланцюгах постачань набуває особливої актуальності для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» в умовах воєнного стану. Ланцюг постачань підприємства поєднує десятки постачальників, логістичну інфраструктуру, складські об'єкти та понад 100 ресторанів, розташованих у різних регіонах країни з різним рівнем безпеки. Збій на будь-якому з цих етапів здатний призвести до операційних перебоїв, зростання витрат або погіршення якості продукції, що безпосередньо позначається на фінансових результатах і репутації мережі.

Відповідно до аналізу фінансової звітності та статутних документів Підприємства, наявна система управління ризиками ланцюгів постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» функціонує переважно на операційному рівні й реалізується через внутрішні стандарти та процедури контролю якості продукції, взаємодію з акредитованими постачальниками, централізовану логістику та моніторинг залишків запасів у ресторанах. Разом із тим відсутність формалізованої карти ризиків ланцюга постачань і переважно реактивний характер реагування на інциденти свідчать про необхідність системного підвищення зрілості риск-менеджменту.

Таблиця 2.8 – Реєстр ризиків ланцюгів постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» (якісна оцінка за станом на 2025 р.)

Вид ризику	Джерело виникнення	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику	Поточні заходи з управління
1	2	3	4	5	6
Ризик порушення постачань	Воєнні дії, знищення інфраструктури, обстріли	4	5	Критичний	Диверсифікація постачальників, стратегічні запаси, резервні логістичні маршрути
Ціновий ризик (сировина)	Інфляція, дефіцит продовольства, курс валют	5	4	Критичний	Довгострокові контракти з фіксованими цінами, хеджування валютних ризиків
Транспортний ризик	Ракетні удари, пошкодження доріг, блокування коридорів	4	4	Критичний	Альтернативні маршрути постачань, страхування вантажів, GPS-моніторинг
Ризик якості та безпеки продукції	Порушення умов зберігання, недотримання стандартів НАССР постачальниками	3	5	Високий	Вхідний контроль якості, сертифікація постачальників, аудити виробництв
Валютний ризик	Коливання курсу USD/EUR щодо гривні, виплата роялті в іноземній валюті	4	3	Високий	Контракти в гривні з вітчизняними постачальниками, резервування валюти
Кадровий ризик	Мобілізація персоналу, міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів	4	3	Високий	Кадровий резерв, навчання персоналу, конкурентна система оплати праці
Ризик концентрації постачальників	Залежність від обмеженого кола акредитованих постачальників McDonald's	3	4	Високий	Акредитація нових постачальників, підтримка альтернативних джерел

Завершення таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Регуляторний ризик	Зміни в законодавстві, введення нових санітарних норм, митне регулювання	3	3	Середній	Моніторинг змін законодавства, взаємодія з регуляторами, юридичний супровід
ІТ-ризик (цифровий ланцюг постачань)	Кібератаки, збої в ERP-системах управління замовленнями	3	3	Середній	Резервне копіювання, кіберзахист, ручні процедури на випадок збоїв
Ризик попиту	Зниження купівельної спроможності, евакуація населення з регіонів	3	2	Низький	Гнучке ціноутворення, програми лояльності, адаптація меню

Примітка: рівень ризику визначається добутком показників ймовірності та впливу: Критичний (17–25 балів); Високий (10–16 балів); Середній (5–9 балів); Низький (1–4 бали).

Для комплексної оцінки стану управління ризиками насамперед необхідно ідентифікувати та класифікувати основні ризики, що виникають у ланцюгу постачань Підприємства. В основу ідентифікації покладено аналіз фінансової звітності за 2023–2025 рр., вивчення специфіки діяльності McDonald's в Україні в умовах воєнного стану, а також положення теорії управління ризиками ланцюгів постачань, розглянуті в розділі 1 роботи. Для кожного виявленого ризику здійснено якісну оцінку ймовірності виникнення та можливого впливу на діяльність за п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальний рівень, 5 – максимальний.

Аналіз реєстру ризиків (таблиця 2.8) виявляє три критичних ризики ланцюга постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Ризик порушення постачань та транспортний ризик є безпосереднім наслідком воєнних дій: обстріли інфраструктури, пошкодження доріг і залізничних вузлів, а також вимушена евакуація постачальників із прифронтових регіонів здатні повністю або частково зупинити поставки ключових інгредієнтів. Ціновий ризик, пов'язаний із прискороною інфляцією та коливаннями валютного курсу, має

найвищу ймовірність реалізації (5 балів), оскільки загальний рівень інфляції в Україні у 2023–2025 рр. суттєво прискорився, а ціни на продовольчу сировину демонстрували значну волатильність.

До категорії високих ризиків відносяться: ризик якості та безпеки продукції (особливо небезпечний для репутації глобального бренду), валютний ризик (обумовлений виплатою роялті та закупівлею окремих складових у іноземній валюті), кадровий ризик (пов'язаний із мобілізацією та міграцією персоналу) і ризик концентрації постачальників. Середній рівень мають регуляторний та ІТ-ризик. Ризик попиту оцінено як низький, оскільки результати 2023–2025 рр. підтверджують стійке зростання доходів навіть в умовах воєнного часу.

Для підтвердження якісної оцінки ризиків необхідно здійснити їх кількісну характеристику на основі фінансових показників, що опосередковано відображають реалізацію певних ризикових факторів. Ряд фінансових коефіцієнтів слугує індикаторами схильності до ризику та ефективності наявних механізмів його пом'якшення.

Аналіз кількісних індикаторів ризик-схильності (таблиця 2.9) дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, коефіцієнт покриття поточних зобов'язань грошовими коштами у 2025 р. склав 1,512, що є достатнім рівнем для забезпечення операційної ліквідності навіть у разі тимчасових збоїв постачань. Наявний запас грошових коштів (2 251 396 тис. грн) є стратегічним буфером, що дозволяє Підприємству фінансувати екстрені закупівлі або альтернативне транспортування у випадку реалізації транспортних і постачальницьких ризиків.

По-друге, динаміка питомої ваги витрат на збут (40,5% → 39,4% → 39,8%) та собівартості реалізації (45,1% → 44,2% → 45,8%) свідчить про реалізацію цінових ризиків: у 2025 р. обидва показники зросли порівняно з 2024 р., що свідчить про посилення тиску з боку зростання вартості сировини та логістики.

Таблиця 2.9 – Кількісні індикатори ризик-схильності ланцюга постачань
ПІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань грошовими коштами (р.1165/р.1695)	1,549	1,916	1,512	-0,037	-0,404
Частка витрат на збут у чистому доході, %	40,5%	39,4%	39,8%	-0,6 в.п.	0,5 в.п.
Частка собівартості у чистому доході, %	45,1%	44,2%	45,8%	0,7 в.п.	1,6 в.п.
Рентабельність продажів, %	9,98%	9,31%	8,35%	-1,63 в.п.	-0,96 в.п.
Співвідношення КЗ до ДЗ за товарами (р.1615/р.1125)	1,345	1,158	1,115	-0,230	-0,043
Покриття запасами поточних зобов'язань (р.1100/р.1695)	0,143	0,139	0,137	-0,006	-0,001
Поточні забезпечення (резерви), тис. грн	434 152	415 088	469 687	35 535	54 599
Питома вага резервів у чистому доході, %	3,35%	2,47%	2,20%	-1,15 в.п.	-0,26 в.п.
Фінансові витрати, тис. грн	90 436	127 288	81 691	-8 745	-45 597
Питома вага фінансових витрат у доході, %	0,70%	0,76%	0,38%	-0,32 в.п.	-0,37 в.п.
Коефіцієнт фінансового важеля (Зобов./Власний капітал)	0,408	0,373	0,415	0,007	0,042

Водночас рентабельність продажів знизилась із 9,98% у 2023 р. до 8,35% у 2025 р. (–1,63 в.п.), що є кількісним підтвердженням реалізації ризику зростання витрат.

По-третє, обсяг поточних забезпечень (резервів) зріс із 434 152 тис. грн у 2023 р. до 469 687 тис. грн у 2025 р. (+35 535 тис. грн). Питома вага резервів у доході залишається стабільною (3,35% у 2023 р., 2,47% у 2024 р., 2,20% у 2025 р.) – відносне зниження свідчить, що зростання доходів випереджає нарощення резервних фондів. З погляду ризик-менеджменту це може бути як свідченням підвищення ефективності управління ризиками, так і сигналом про недостатнє резервування в умовах зростаючої невизначеності.

По-четверте, фінансові витрати Підприємства знизились із 90 436 тис. грн у 2023 р. до 81 691 тис. грн у 2025 р. (–8 745 тис. грн), а їхня питома вага у доході скоротилась із 0,70% до 0,38%, що свідчить про зниження боргового

навантаження та ефективне управління фінансовими ризиками. Коефіцієнт фінансового важеля знизився з 0,408 до 0,415 – підприємство планомірно збільшує фінансову незалежність. Співвідношення кредиторської до дебіторської заборгованості за товарами знизилось з 1,345 до 1,115, що свідчить про поступове вирівнювання умов розрахунків з постачальниками та покупцями.

На основі проведеного аналізу реєстру ризиків та кількісних індикаторів ризик-схильності сформульовано комплекс напрямів удосконалення системи управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Запропоновані заходи охоплюють шість стратегічних напрямів і спрямовані на підвищення операційної стійкості, зниження рівня критичних і високих ризиків та перехід від реактивного до проактивного підходу в управлінні ланцюгом постачань.

Першочерговим напрямом удосконалення є диверсифікація бази постачальників (напрямок 1). З огляду на виявлену концентрацію постачань та обмеженість пулу акредитованих постачальників McDonald's, доцільним є прискорення процедур акредитації альтернативних виробників, перш за все з регіонів, що знаходяться на значній відстані від зон активних бойових дій. Принцип «не більше 30% обсягу закупівель від одного постачальника» є загальновизнаним стандартом управління ризиком концентрації і має бути закріплений у внутрішній політиці управління постачаннями.

Оптимізація управління запасами (напрямок 2) передбачає відмову від одноманітного застосування моделі ЛІТ до всієї номенклатури продуктів. Натомість доцільно впровадити диференційований підхід: зберігати мінімальні запаси для свіжих і швидкопсувних інгредієнтів (м'ясо, молочна продукція, овочі), водночас формуючи стратегічний резерв на 15–20 діб для сухих та заморожених позицій (борошно, заморожена картопля, пакувальні матеріали). ABC/XYZ-аналіз дозволить об'єктивно пріоритизувати номенклатуру запасів і встановити диференційовані страхові рівні.

Таблиця 2.10 – Напрями удосконалення системи управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Напрямок удосконалення	Поточний стан	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
1. Диверсифікація та розвиток бази постачальників	Обмежений пул акредитованих постачальників; висока залежність від окремих виробників у зонах підвищеного ризику	Прискорена акредитація альтернативних постачальників із регіонів, безпечних від бойових дій; розширення бази вітчизняних виробників молочної та м'ясної продукції; формування дворівневого реєстру постачальників (основний + резервний)	Зниження ризику перебоїв у постачаннях; зменшення залежності від єдиного постачальника (не більше 30% обсягу з одного джерела)
2. Оптимізація управління запасами в умовах невизначеності	Модель JIT ефективна в мирний час; в умовах воєнного стану оборотність запасів ~6-7 діб потенційно недостатня для критичних позицій	Впровадження диференційованої моделі управління запасами: JIT для швидкопсувних продуктів + стратегічний резерв (15-20 діб) для ключових сухих та заморожених інгредієнтів; застосування ABC/XYZ-аналізу для пріоритизації позицій запасів	Зниження ризику дефіциту критичних інгредієнтів при збоях постачань; збільшення витрат на зберігання не більше 5% у межах допустимого
3. Розвиток транспортно-логістичної стійкості	Централізована логістика через розподільні центри; обмежені альтернативні маршрути в умовах воєнних дій	Картографування та затвердження 2-3 альтернативних маршрутів постачань для кожного регіону; укладення резервних угод з 2-3 транспортними компаніями; впровадження real-time моніторингу транспортних маршрутів та систем сповіщення про ризики	Скорочення часу реакції на збій постачань з 48 до 12-24 годин; збереження операційної безперервності при блокуванні основного маршруту
4. Управління ціновими та валютними ризиками	Збільшення питомої ваги собівартості з 45,1% до 45,8%; зростання витрат на збут більшими темпами від доходів у 2025 р.	Укладення довгострокових (6-12 місяців) контрактів з фіксованою ціною на ключову сировину; формування цінових буферів у контрактах (цінові коридори $\pm 10\%$); максимізація частки гривневих розрахунків; моніторинг ф'ючерсних цін на продовольчих ринках	Стабілізація маржинальності на рівні не нижче 8,5%; зниження волатильності собівартості у кварталному розрізі
5. Цифровізація управління ланцюгом постачань	Наявна ERP-система; обмежена інтеграція з постачальниками в режимі реального часу; ризики IT-збоїв від кібератак	Впровадження модуля Supply Chain Risk Management у ERP-системі; інтеграція з постачальниками через EDI/API для обміну даними про запаси; застосування предиктивної аналітики для прогнозування збоїв; хмарне резервування критичних даних	Скорочення часу виявлення ризику з 24-48 до 2-4 годин; підвищення точності прогнозування попиту та потреб у запасах на 15-20%
6. Розвиток системи моніторингу та оцінки ризиків	Відсутня формалізована карта ризиків ланцюга постачань; реактивний підхід до управління інцидентами	Розробка та впровадження формалізованого реєстру ризиків ланцюга постачань; призначення риск-менеджера ланцюга постачань; щоквартальний перегляд карти ризиків; впровадження KPI управління ризиками (OTIF, fill rate, supplier reliability index)	Перехід від реактивного до проактивного управління ризиками; зниження кількості незапланованих збоїв постачань на 30-40%

Розвиток транспортно-логістичної стійкості (напрямок 3) та цифровізація управління ланцюгом постачань (напрямок 5) є взаємодоповнюючими і потребують паралельної реалізації. Картографування альтернативних маршрутів постачань разом із впровадженням модуля Supply Chain Risk

Management у ERP-системі дозволять реагувати на збої постачань у режимі реального часу, скорочуючи час відновлення операцій. Управління ціновими ризиками (напряом 4) через довгострокові контракти з ціновими коридорами та моніторинг ф'ючерсних цін сприятиме стабілізації рентабельності продажів на цільовому рівні.

Системоутворюючим є напряом 6 – розвиток системи моніторингу та оцінки ризиків. Впровадження формалізованого реєстру ризиків (аналогічного розробленому в таблиці 2.8), призначення риск-менеджера ланцюга постачань та регулярний (щоквартальний) перегляд карти ризиків забезпечать інституціоналізацію риск-менеджменту і перехід від епізодичних заходів до системного проактивного управління. КРІ управління ризиками дозволять об'єктивно вимірювати ефективність упровадження і коригувати заходи за результатами.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи на тему «Управління ризиками в ланцюгах постачань» зроблено такі висновки та сформульовано пропозиції.

1. Встановлено, що управління ризиками в ланцюгах постачань є інтегрованим процесом ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації загроз, що виникають на всіх стадіях руху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача.

В умовах глобалізації, цифровізації та геополітичної нестабільності ланцюги постачань стають дедалі складнішими і вразливішими, що обумовлює зростання практичної значущості риск-менеджменту як окремої управлінської функції логістики. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству підтримувати операційну безперервність, захищати рентабельність і здобувати конкурентні переваги.

2. Визначено, що ризики в ланцюгах постачань класифікуються за джерелом виникнення (зовнішні та внутрішні), характером прояву (операційні, фінансові, інформаційні, стратегічні), а також за рівнем керованості.

Ключовими чинниками їх виникнення є невизначеність попиту і пропозиції, концентрація постачальників, обмеженість транспортної інфраструктури, волатильність цін на сировину та форс-мажорні обставини. Встановлено, що найбільш деструктивними є ризики, які реалізуються одночасно на декількох ланках ланцюга – так звані каскадні ризики.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінки ризиків: якісні методи, кількісні та комбіновані. Визначено, що для підприємств ресторанного господарства найбільш практичним є поєднання якісної матриці ризиків з кількісним аналізом фінансових індикаторів ризик-схильності (коефіцієнтів

ліквідності, рентабельності, оборотності), що і було застосовано у прикладному дослідженні.

4. Встановлено, що ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є великим підприємством з іноземними інвестиціями, єдиним власником якого є компанія MCD EUROPE LIMITED (Великобританія).

Підприємство функціонує в Україні з 1995 р. і є одним із найбільших операторів ресторанного ринку країни. Чисельність персоналу у 2025 р. становила 10 125 осіб, загальні активи – 8 473,9 млн грн, статутний капітал – 2 821,7 млн грн. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною з чітким розподілом повноважень від єдиного учасника через Генерального директора до функціональних підрозділів та ресторанів.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023–2025 рр. засвідчив стабільне зростання: чистий дохід від реалізації збільшився на 64,6% – до 21 318,9 млн грн, чистий прибуток – на 37,8% – до 1 780,1 млн грн, власний капітал – на 52,1% – до 5 988,0 млн грн. Рентабельність продажів дещо знизилась із 9,97% до 8,35% внаслідок випереджаючого зростання витрат на збут та собівартості, що є кількісним відображенням реалізації цінових ризиків ланцюга постачань.

6. Аналіз логістичної системи підприємства виявив ефективну модель управління запасами за принципом «точно в час» (JIT) з оборотністю запасів на рівні 6–7 діб, що є оптимальним для підприємств ресторанного бізнесу. Витрати на збут і дистрибуцію становлять близько 39–41% від чистого доходу і є найбільшою статтею операційних витрат.

Фондовіддача основних засобів зросла з 4,655 до 5,434 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Водночас зростання циклу грошової конверсії та незначне збільшення ступеня зносу основних засобів є сигналами, що потребують уваги в контексті управління ризиками.

7. За результатами комплексного аналізу сформовано реєстр із 10 видів ризиків ланцюгів постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Три ризики оцінено як критичні: ризик порушення постачань ($4 \times 5 = 20$ балів), ціновий ризик ($5 \times 4 = 20$ балів) та транспортний ризик ($4 \times 4 = 16$ балів).

До категорії високих ризиків віднесено: ризик якості продукції, валютний, кадровий ризики та ризик концентрації постачальників. Наявна система управління ризиками функціонує переважно на операційному рівні і має реактивний характер, що є основним недоліком, що потребує усунення.

8. За результатами дослідження розроблено такі пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками в ланцюгах постачань ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

По-перше, для зниження ризику концентрації постачальників та ризику порушення постачань рекомендується запровадити дворівневий реєстр постачальників (основний + резервний) з нормативом не більше 30% обсягу закупівель від одного постачальника, а також прискорити процедури акредитації альтернативних виробників із регіонів, безпечних від бойових дій.

По-друге, з метою зниження ризиків дефіциту сировини доцільно перейти від одноманітної моделі ЛТ до диференційованого управління запасами: зберігати мінімальні запаси для свіжих інгредієнтів та формувати стратегічний резерв на 15–20 діб для сухих і заморожених позицій на основі ABC/XYZ-аналізу.

По-третє, для мінімізації транспортних ризиків необхідно розробити та затвердити 2–3 альтернативні маршрути постачань для кожного регіону, укласти резервні угоди з транспортними компаніями та впровадити GPS-моніторинг транспортних маршрутів у режимі реального часу.

По-четверте, управління ціновими ризиками слід посилити через укладення довгострокових (6–12 місяців) контрактів з ціновими коридорами $\pm 10\%$ на ключову сировину та регулярний моніторинг ф'ючерсних цін на продовольчих ринках, що дозволить стабілізувати рентабельність продажів на цільовому рівні не нижче 8,5%.

По-п'яте, для переходу від реактивного до проактивного управління ризиками рекомендується: впровадити модуль Supply Chain Risk Management

у ERP-системі з інтеграцією даних від постачальників у режимі реального часу; призначити відповідального риск-менеджера ланцюга постачань; проводити щоквартальний перегляд формалізованого реєстру ризиків; запровадити KPI управління ризиками – OTIF (On Time In Full), fill rate та індекс надійності постачальника. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити кількість незапланованих збоїв постачань щонайменше на 30–40% та забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах тривалої невизначеності.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барський М. В. Попередження та уникнення ризиків у глобальних ланцюгах постачання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3 (87). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-11>
2. Беззубченко О. А. Фрагментація глобальних ланцюгів створення вартості під впливом поточних ризиків. *Серія: Економіка*. 2023. Т. 13, № 26. С. 53–63.
3. Бойченко М. В., Коробкова О. М., Павлова І. О. Інноваційні підходи до управління ланцюгами постачань в умовах геополітичних ризиків. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17862389> (дата звернення: 25.05.2026).
4. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 296–300.
5. Відоменко О., Удовенко А. Економічні ризики підприємств харчової промисловості в умовах воєнного часу: ідентифікація, систематизація та інструменти мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-41> (дата звернення: 25.05.2026).
6. Волинець Л. М., Хоменко І. О., Халацька І. І., Божок Ю. О., Пенківська К. С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. *Вісник НТУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (49). С. 22–31.
7. Гірна О. Б. Прийняття рішення в умовах невизначеності у ланцюгах постачання. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1515> (дата звернення: 25.05.2026).

8. Грудцина Ю. В., Москвічова О. С., Расшивалов Д. П. Забезпечення резильєнтності глобальних ланцюгів постачання виробничих підприємств засобами цифровізації логістичних процесів. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18744545> (дата звернення: 25.05.2026).

9. Довгань Ю.В. Логістичний менеджмент: сутність, зміст і роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця-Луцьк, 14-16 трав. 2025 р. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ, 2025. Ч. 2. С. 91–99.

10. Довгань Ю.В. Формування маркетингово-логістичної взаємодії в управлінні підприємствами. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вер. 2021 р. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ, 2021. Ч. 3. С. 107–113.

11. Довгань Ю.В., Середницька Л.П. Інноваційні технології логістики розповсюдження та їх впровадження. *Актуальні питання економічних наук*. № 8. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/343/351> (дата звернення: 25.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15082918>.

12. Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5 (322). С. 234–241.

13. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54> (дата звернення: 25.05.2026).

14. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування

євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23> (дата звернення: 25.05.2026).

15. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54> (дата звернення: 25.05.2026).

16. Кишакевич Б. Ю., Лучаківський А. О., Зварич Б. Я., Следзь С. Ю. Інноваційні підходи до управління ризиками в ЗЕД: використання технологій блокчейн та штучного інтелекту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12750041> (дата звернення: 25.05.2026).

17. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110> (дата звернення: 25.05.2026).

18. Кунда Н. Логістичні рішення в ланцюгах постачання швидкопсувних продуктів. *InterConf*. 2021. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.08.2021.035> (дата звернення: 25.05.2026).

19. Куруджи Ю. Систематизація причин і заходів зниження невизначеності та ризиків у ланцюгах поставок. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-125> (дата звернення: 25.05.2026).

20. Лепейко Т., Мерзугі А. Інтеграція технології управління ризиками ланцюгів постачання в систему управління підприємством. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 181–188.

21. Мариненко Н., Кутко Т. Особливості використання систем ланцюгів постачання в управлінні підприємствами. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 106–117.

22. Наконечна Т. В. Проблеми та перспективи функціонування ланцюгів поставок. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/592> (дата звернення: 25.05.2026).
23. Нісфоян С., Немненко А. Корупційні ризики в логістиці підприємств: інструменти запобігання та їх вплив на конкурентоспроможність. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. № 3. С. 11–19.
24. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 133–144.
25. Павлов К. В., Самойленко Б. В., Гупало В. В., Шульгач Н. В., Романюк Я. Ю. Ризики в системі міжнародної логістики побутової та харчової групи товарів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 100–108.
26. Піскова Ж. Трансформаційні зміни в логістиці: оцінка впливу геополітичних та кліматичних чинників на стійкість ланцюгів постачань. *Review of Transport Economics and Management*. 2026. № 14 (30). С. 45–52.
27. Погребняк А. Т., Неміш Ю. В., Павловські Г., Шевченко С. Г., Тиркало Ю. Є. Security and features of the functioning of supply chains in risk conditions. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. № 35. С. 10–18.
28. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. 2021. № 28 (2021). С. 118–124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-18).
29. Полупан Ю., Малєєва О. Системна модель ризиків та дерева альтернативних рішень з удосконалення логістичного ланцюга виробничого підприємства. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 2 (28). С. 133–142.

30. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. 2021. № 28 (2021). С. 118–124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-18).
31. Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Якушевська О.В. Маркетингова логістика як сучасна концепція управління підприємством. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 21. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1348> (дата звернення 01.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19545133>.
32. Прокіпчук Л., Тодощук А. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82> (дата звернення: 25.05.2026).
33. Решетняк Б. Еволюція та технології управління ланцюгом постачання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 409–417.
34. Рубель О., Бабяк Н., Романишин В. Фінансові та операційні ризики в логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-83> (дата звернення: 25.05.2026).
35. Сафронська І. М., Кочетков О. В., Бойченко О. В. Механізми корпоративного управління для зниження ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах воєнного стану. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 11 (297). С. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-65-76>.
36. Свічкарь В. А. Ризики в системі митного регулювання міжнародних ланцюгів поставок. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6172> (дата звернення: 23.03.2026).
37. Сітак І., Івахненко А. Порухення логістичних процесів як фактор нестабільності сучасних систем постачання. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. № 4. С. 123–128.

38. Слободзяник Р. В. Прикладні засади ризик менеджменту в управлінні стійкістю та безпекою ланцюгів постачання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15292522> (дата звернення: 25.05.2026).
39. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 207–214.
40. Усікова О. М. Аналіз ризиків ланцюгів постачань на підприємстві. *Modern Economics*. 2023. № 37. С. 96–100. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-14)
41. Харсун Л., Коваленко Ю. Ризики ланцюгів постачання підприємств торгівлі за масштабної кризи. *Scientia fructuosa*. 2022. № 146 (6). С. 49–62.
42. Чунтонов І. Ризики в ланцюгах постачань сучасного підприємства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України : збірник матер. XV Всеукр. студ. наук.-практ. конф., 16 квіт. 2026 р., м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ*.
43. Яременко О. Ф., Матюх С. А. Ризики логістичних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6, Т. 1. С. 231–236
44. Polishchuk I.I., Dovhan Yu.V., Korol I.V. Logistics and marketing support improvement in the export supply chain. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6 (88). С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.14>.
45. Polishchuk I., Dovhan Y., Kramar I., Dovhan L., Yakushevskа O. Marketing Logistics and its Digitalization. *Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovations in IT*. 2024. Vol. 12. Issue 2. P. 199–205. DOI: <https://doi.org/10.25673/118134>.
46. Zamkova N., Polishchuk I., Dovhan Yu., Dovhan L., Novytskyi R. Training of Future Logistics and Supply Chain Managers: A Competency Approach. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1 (48). P. 427–440. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3946>.