

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та
туризму

_____ Ю.О. Юхновська

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

« РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»)»

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., професор кафедри

менеджменту та туризму _____

Юлія БРІЦИНА

Нормоконтроль

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Анна ПРОЧАН

Студент групи Мм-2 _____

Ігор Попов

Запоріжжя 2023

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Попов Ігор Вячеславович

1. Тема роботи «Ризик-менеджмент у системі бізнес-процесів логістичного підприємства (на прикладі ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»)»

Керівник роботи: Бріцина Ю.В. професор кафедри менеджменту та туризму, кандидат економічних наук

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКУД
ЕКСПРЕС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

6 таблиць

10 рисунків

6. Дата видачі завдання _____ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-01.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

І.В. Попов

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ю.В. Бріцина

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Попов І.В. Ризик-менеджмент у системі бізнес-процесів логістичного підприємства (на прикладі ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»)) / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2023.

У роботі розглянуто сутність та завдання ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів підприємства, виявлено сучасні методологічні аспекти управління логістичними ризиками, зроблено огляд проблем ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства в сучасних умовах, розглянуто особливості ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичної діяльності під час повномасштабного вторгнення росії в Україну, проаналізовано діяльність логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», зроблено діагностику системи бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» як причини виникнення ризиків, виявлено проблеми та розроблено напрямки вдосконалення ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».

Кваліфікаційна робота містить 67 с., 6 табл., 10 рис., 47 джерел.

Ключові слова: логістика, логістичні ризики, ризик-менеджмент, система бізнес-процесів, вантаж, маршрут, штучний інтелект в ризик-менеджменті.

ABSTRACT

Popov I.V. Risk management in the system of business processes of a logistics enterprise (on the example of LLC "VIKUD EXPRESS") / Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" (educational and professional program "Management in the field of services"). KZVO "Khortytsk National Educational and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhia, 2023.

The paper examines the essence and task of risk management in the system of business processes of an enterprise, reveals modern methodological aspects of logistics risk management, reviews the problems of risk management in the system of business processes of a logistics enterprise in modern conditions, considers the peculiarities of risk management in the system of business processes of logistics activities during the full-scale Russian invasion of Ukraine, analyzed the activities of the logistics company LLC "VIKUD EXPRESS", diagnosed the business process system of the logistics company LLC "VIKUD EXPRESS" as the causes of risks, identified problems and developed directions for improving risk management in the system of business processes of the logistics enterprise LLC "VIKUD EXPRESS".

The qualification work contains 67 pages, 6 tables, 10 figures, 47 sources.

Key words: logistics, logistics risks, risk management, business process system, cargo, route, artificial intelligence in risk management.

Тема: «Ризик-менеджмент у системі бізнес-процесів логістичного підприємства (на прикладі ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів підприємства.....	10
1.2 Методологічні аспекти управління логістичними ризиками	15
1.3 Проблеми ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства в сучасних умовах	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».....	30
2.1 Особливості ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичної діяльності під час повномасштабного вторгнення росії в Україну.....	30
2.2 Аналіз діяльності логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»..	37
2.3 Діагностика системи бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» як причини виникнення ризиків	46
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».....	52
3.1 Проблеми та напрямки вдосконалення ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».....	52
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. У логістичній системі ризики мають місце практично на усіх етапах логістичного ланцюга, починаючи від поставок сировини та товарів на виробництво та закінчуючи доставкою готової продукції до споживача. Основними причинами виникнення ризиків є невизначеність зовнішніх умов та нестабільність логістичної системи, включаючи економічну, політичну, валютну нестабільність, порушення строків доставки продукції, зміна попиту споживачів тощо. Тому дослідження питання ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства та його ролі в забезпеченні стабільності та надійності логістичних систем є надзвичайно актуальним.

Величезним випробуванням для українців стала повномасштабна війна, яка, окрім незліченних трагедій, створила низку проблем для функціонування багатьох галузей. Логістика не стала винятком, адже вона перетинається з багатьма іншими, і, як наслідок одна з перших відчувала на собі руйнівні наслідки війни.

Підприємство ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» керується командою молодих професіоналів-практиків в сфері логістики, що пояснює її постійний і динамічний розвиток. Компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» працює на ринку міжнародних та вітчизняних логістичних послуг з 2018 року. За цей час має репутацію надійного партнера, молодий креативний колектив який розвивається разом зі своїми клієнтами і партнерами. Тому ризик-менеджмент у системі бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» в сучасних умовах відіграє велику роль.

Особливу увагу питанню управління логістичними ризиками у системі бізнес-процесів підприємств сьогодні приділяють такі науковці: А.І. Семенко,

В.Л. Ревенко, В.В. Сергєєв, Є.В. Єнченко, А.В. Лабута, О.В. Посилкіна, А.В. Ткачова, Г.С. Гуріна, А.Г. Хромих, М.І. Сидоренко та ін.

Мета дослідження полягає в розробленні теоретико-методологічного підґрунтя та методичних підходів і практичних рекомендацій щодо ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства (на прикладі ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»)).

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- з'ясувати сутність та завдання ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів підприємства;
- виявити сучасні методологічні аспекти управління логістичними ризиками;
- зробити огляд проблем ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства в сучасних умовах;
- розглянути особливості ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичної діяльності під час повномасштабного вторгнення росії в Україну;
- проаналізувати діяльність логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»;
- зробити діагностику системи бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» як причини виникнення ризиків;
- виявити проблеми та розробити напрямки вдосконалення ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».

Об'єкт дослідження - процес ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади і методико прикладні рекомендації та пропозиції щодо ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення зазначених завдань використовувались такі методи: порівняльний аналіз і графічний метод, системний підхід, метод абстрагування і логічний аналіз, систематизація і класифікація, експертний і розрахунково-аналітичний методи, аналогія і екстраполяція.

Інформаційна база дослідження. Під час написання роботи використовувалися монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові документи, матеріали конференцій, звіти міжнародних організацій, дані мережі Інтернет.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (47 найменувань). Повний обсяг роботи становить 67 сторінок, містить 10 рисунків, 6 таблиць.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження корисних результатів кваліфікаційної роботи магістра для вдосконалення ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичних підприємств України в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів підприємства

Незважаючи на широке використання поняття ризику, єдиного підходу до визначення ризику в науковій літературі немає.

Ризик – потенційна можливість виникнення контрольованої події за невизначених умов у середовищі господарської діяльності та підлягає кількісній та якісній оцінці [1].

Ризик – це можливість того, що в майбутньому виникнуть несприятливі ситуації та негативні наслідки [4].

Термін «ризик» тісно пов'язаний з поняттями «ймовірність» і «невизначеність».

Імовірність – це поняття, яке дозволяє кількісно оцінити можливість настання певної події [4].

Невизначеність — це неповний або недостовірний характер інформації про умови господарської діяльності, про наміри та поведінку інших учасників. Водночас аналіз та оцінка можливих наслідків неможливі через брак даних.

Під ризиком розуміється ситуація, в якій можна визначити перелік можливих наслідків і кількісно оцінити їхню ймовірність за допомогою економіко-математичних методів [7].

Якщо є можливість кількісно і якісно визначити ступінь ймовірності тієї чи іншої події, то треба говорити про ризик, якщо не має - про невизначеність.

Управління ризиками, ризик-менеджмент – це сфера сучасного менеджменту, яка стосується специфічної діяльності менеджерів в умовах невизначеності та складного вибору варіантів управлінських дій [4].

Підходи до визначення ризик-менеджменту знайшли відображення в працях Ю.Е. Дуднєва, Т. Мостенська, І.В. Кочина, В. Цьопа, Г.Л. Вербицька та ін. Розробки вчених в основному присвячені дослідженню ризиків, що виникають у процесі підприємницької діяльності, виявленню факторів та основних джерел їх виникнення, а також специфіці методів оцінки та контролю ступеня ризику.

Сутність ризик-менеджменту. У системі управління організацією підсистема, відповідальна за управління ризиками, з середини 20 століття традиційно називають «управлінням ризиками».

Ризик-менеджмент — один із напрямів сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають у діяльності самостійної господарської організації.

Управління ризиками можна визначити як систему прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації.

Особливості управління ризиками:

- ризик-менеджмент - це система, яка об'єднує осіб, які приймають та реалізують рішення, і встановлює зв'язок між ними та порядок їх взаємодії;
- ризик-менеджмент - це власне управління, тобто діяльність, в якій приймаються і реалізуються управлінські рішення;
- ризик-менеджмент - це системи управління ризиками метою якої є зменшення впливу непередбачуваних подій на діяльність організації [9].

Управління ризиками – у широкому сенсі – процес ідентифікації та оцінки ризиків і вибору методів та інструментів управління для мінімізації ризиків.

Управління ризиками включає:

- ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків;
- превентивна розробка програми заходів щодо ліквідації наслідків кризових ситуацій;
- розвиток механізмів виживання;
- створення системи страхування;
- планувати розвиток бізнесу з урахуванням можливих змін економічної ситуації та інших заходів [7].

Структурні елементи управління ризиками: ідентифікація ризиків; оцінка ризику; контроль ризиків; фінансування ризиків (грошові витрати на управління ризиками).

У теорії та практиці управління ризиками можна виділити три основні напрями:

- перший пов'язаний із розробкою системи заходів профілактики та запобігання ризикам;
- другий стосується питань мінімізації негативних наслідків, які можуть бути викликані ризиками організації;
- третій аспект стосується можливості отримання додаткового доходу або інших бізнес-переваг у ризикованих ситуаціях.

Прийнято виділяти кілька етапів управління ризиками:

- по-перше, визначається ризик і одночасно оцінюється ймовірність його виникнення та масштаб наслідків;
- на другому етапі розробляється стратегія ризику для зниження ймовірності реалізації ризику та мінімізації можливих негативних наслідків;
- на третьому етапі вибираються методи та інструменти для вирішення виявленого ризику;
- на четвертому етапі здійснюється пряме управління ризиками;
- на завершальному етапі проводиться оцінка отриманих результатів і коригування стратегії ризику [11].

Найважливішим етапом управління ризиками є вибір методів і інструментів управління ризиками.

Основною метою ризик-менеджменту є забезпечення максимальної ефективності управління ризиками організації.

Ефективність діяльності визначається як відношення ефекту, досягнутого зазначеною діяльністю, до витрат, понесених на її здійснення.

Оскільки ризик-менеджмент зачіпає найрізноманітніші сфери діяльності компанії, необхідно вказувати значення всіх показників, що входять до розрахунків.

Загальні підходи до управління ризиками. З точки зору доцільності прийняття рішень щодо уникнення та мінімізації витрат можна виділити три підходи до управління ризиками (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1

Підходи до управління ризиками та їх зміст

Підхід до управління ризиками	Зміст підходу
Активний підхід	Означає максимальне використання менеджером засобів управління ризиками для мінімізації їх наслідків. При цьому підході всі господарські операції здійснюються після проведення заходів по попередженню можливих фінансових втрат
Адаптивний підхід	Заснований на урахуванні в процесі управління, умов господарювання що склалися, а саме управління ризиками здійснюється в ході проведення господарських операцій. При цьому неможливо запобігти весь збиток в разі настання ризикової події, а можна уникнути лише частини втрат
Консервативний підхід	Передбачає, що керуючий вплив на фінансові ризики починаються після настання ризикової події, коли підприємство вже отримано збиток. В цьому випадку метою управління є локалізація збитку в рамках якої-небудь однієї фінансової операції або одного підрозділу

Основні завдання ризик-менеджменту. Для досягнення поставленої мети в рамках управління ризиками вирішуються наступні основні завдання:

- 1) запобігання ризику;
- 2) мінімізація шкоди, спричиненої ризиками;
- 3) максимізація додаткового прибутку через управління ризиками.

Ризик-менеджер в організації. Для прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності несприятливого результату та мінімізацію можливих витрат від реалізації ризиків, найпростішим рішенням вважається впровадження та створення посади ризик-менеджера в організації, що здійснює діяльність координації управлінських дій щодо найважливіших видів ризику.

Порівняння існуючих традиційних і операційних концепцій управління ризиками представлено в таблиці 1.2 [11].

Таблиця 1.2

Порівняння існуючих концепцій ризик-менеджменту

Особливості	Традиційна концепція ризик-менеджменту	Концепція корпоративного ризик-менеджменту
Ризик	Перелік керованих ризиків обмежений; основний акцент на страхових та фінансових ризиках	Прагнення враховувати максимально можливу кількість ризиків і можливості управління ними (в ідеалі - всі ризики і все методи управління)
Організація	Кожен відділ самостійно управляє ризиками, що відносяться до його діяльності; як наслідок, ускладнена оптимізація витрат на управління ризиками та облік ризиків при прийнятті управлінських рішень	Координація здійснюється вищим керівництвом організації; в управлінні ризиками задіяні всі підрозділи; для кожного співробітника управління ризиками – частина посадових обов'язків
Процес	Управління ризиками носить епізодичний характер і здійснюється в міру необхідності (тобто тоді, коли менеджер визнає це необхідним)	Управління ризиками організовується як безперервний процес, що включає в себе постійний облік ризиків і витрат на управління ними

До функціональних завдань ризик-менеджера відноситься управління ризиками. Працюючи над ризик-менеджментом, не можна ігнорувати типове ставлення людини до ризику. Залежно від схильності до ризику виділяють три групи випробуваних:

- 1) неприйняття ризику (люди, які бояться і відкидають ризик);
- 2) нейтралі (люди, які нейтрально ставляться до ризиків);

3) люди, які приймають ризик.

Концепції управління ризиками. На даному етапі розвитку все більшого поширення набуває парадигма впровадження ризик-менеджменту «зверху вниз», яка передбачає організацію ризик-менеджменту в організації як єдиної системи з обов'язковим узгодженням з боку керівництва організації. Такий підхід отримав назву «корпоративного» («інтегрованого») управління ризиками.

1.2 Методологічні аспекти управління логістичними ризиками

Сучасна економічна та політична ситуація в країнах світу супроводжується вкрай актуальними проблемами управління, аналізу та визначення ризиків на підприємствах. Логістична діяльність також супроводжується ризиками. Для визначення системи управління ризиками в логістиці необхідно проаналізувати сучасні уявлення про логістику та виділити її функції, відмінності від інших видів виробництва та послуг.

Широкий спектр логістичних специфікацій можна знайти в актуальних науково-практичних публікаціях. Це можна підсумувати таким чином:

Логістика — це управління потоками інформації, фінансово-матеріальних і супутніх послуг економічних систем в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Це визначення можна узагальнити, спираючись на дослідження більшості науковців Р. Баллоу, Дж. Хескет, М. Окландер, А. Хажинські, Е. Гордон, Л. Миротин, Ю. Неруш, О. Семененко та інших.

Ризик-менеджмент трактується досить по-різному, але можна виділити два основних способи розуміння цього поняття: у вузькому та широкому розумінні. У найширшому розумінні управління ризиками включає набір інструментів для прогнозування, ідентифікації, вимірювання та зниження

ризиків, тоді як у більш вузькому розумінні воно відноситься до процесу мінімізації руйнівних ефектів або усунення ризиків як таких.

У сучасній науковій літературі існує багато визначень логістичних ризиків:

- логістичний ризик - це ризик затримки в роботі ланцюга поставок, порушення умов доставки або порушення роботи однієї або декількох ланок ланцюга. До найбільш поширених можна віднести ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій у виробництві, зберіганні, маркуванні та пакуванні, транспортуванні різними видами транспорту, документації тощо [16];

- логістичний ризик - це ситуація в логістичній системі підприємства, пов'язана з можливістю збоїв в надходженні різноманітних ресурсів внаслідок збоїв під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, наслідки яких є невизначеними і проявляються в формі можливого відхилення параметрів потоку від зазначених, що дає змогу врахувати ризик, на який можна вплинути для забезпечення прийняттого рівня [18];

- логістичний ризик відноситься до ризиків, пов'язаних з виконанням логістичних операцій, таких як транспортування, зберігання, обробка товарів і управління запасами, а також до ризиків управління логістикою на всіх рівнях, які виникають при виконанні логістичних функцій і операцій [26];

- логістичний ризик - це економічна категорія, що відображає особливості сприйняття керівництвом підприємства об'єктивно існуючих невизначеностей і конфліктів, а також відсутність повної інформації в момент прийняття рішень, притаманні процесам прогнозування, планування та контролю матеріального, інформаційного та фінансових потоків [27];

- логістичний ризик - це несподівана, небажана подія або причина такої події, що призводить до відсутності необхідних товарів або сировини в

необхідний час, необхідної якості, у необхідному місці та за очікуваною ціною [29].

Сукупність ризиків для підприємства можна розділити на два основних види: ризик збитків (реальних збитків); небезпека чогось не отримати (упущена вигода).

Логістичний ризик відноситься до ризику затримки в ланцюзі постачання, порушення умов доставки або пошкодження однієї чи кількох ланок ланцюга. Найпоширенішими є ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій у виробництві, зберіганні, маркуванні та пакуванні, транспортуванні різними видами транспорту, оформленні документів тощо.

Під поняттям логістичного ризику підприємства розуміють ситуацію в логістичній системі підприємства, пов'язану з можливістю перебоїв у надходженні різноманітних ресурсів через порушення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідки якого є невизначеними з точки зору органу управління і виражаються у можливому відхиленні параметрів потоку від заданих, що дає можливість розглядати ризик як керований параметр, на який можна впливати для забезпечення прийняттого рівня.

Інші вчені вважають, що логістичний ризик в основному пов'язаний з порушенням семи правил логістики (комплекс «7Rs»: right quantity - потрібна кількість, right product - потрібний товар, right condition - потрібна якість, right time - потрібний час, right place - потрібне місце, right cost - потрібна вартість, right customer - потрібний споживач), тому наступне визначення може бути доречним: логістичний ризик - це несподівана, небажана подія або причина цієї події, що призводить до відсутності необхідного товару в необхідній кількості та якості в потрібному місці в обумовлений час для конкретного споживача з мінімальними витратами. Причини можуть бути

фізичними або нефізичними і виникати в результаті помилок або порушень в апаратному забезпеченні або у відповідному інформаційному потоці [40].

Об'єктом логістичного ризику підприємства є логістична система рівня мікроекономіки (підприємства), оскільки це сукупність різноманітних складових логістики, включаючи ефективність та умови, функціонування яких важко оцінити в майбутньому за наявної доступної інформації з необхідною точністю. Логістичні компоненти — складові логістичної системи, які характеризуються певними ознаками, сформульованими керівництвом підприємства. Залежно від цілей управління цими компонентами можуть бути підсистеми, зв'язки та логістичні елементи:

- підсистема логістичної системи – сукупність елементів і зв'язків логістичної системи, виокремлених відповідно до організаційної структури, що дозволяють вирішувати завдання логістичного управління системою в цілому та/або управління комплексом функцій логістики в окремий напрямок діяльності компанії;

- ланка логістичної системи – це функціонально (структурно) відокремлений підрозділ підприємства, який розглядається як єдине ціле в межах логістичної системи;

- елемент логістичної системи є невід'ємною частиною зв'язку логістичної підсистеми в рамках завдання управління.

Об'єктом логістичного ризику підприємства є менеджмент підприємства, який зацікавлений в ефективній діяльності об'єкта логістичного ризику [29].

Керівництво підприємства складається з менеджменту кожного рівня управління фірмою, який наділений відповідними повноваженнями (навичками) для прийняття рішень і несуть відповідальність за наслідки прийняття та реалізації цих рішень.

Джерелами логістичного ризику підприємства є фактори (процеси, явища), які призводять до виникнення невизначеностей і конфліктів, а також

відсутність повної (достовірної) інформації на момент прийняття рішень у логістичній системі.

Основними факторами ризику в логістиці є:

- обмеженість інформації, мінливість економічних процесів (НТП, попит, природні явища тощо);
- необхідність вибору конкретного варіанту з метою управління альтернативними варіантами;
- ймовірність реалізації того чи іншого варіанту, зменшення кількості вироблених товарів через зменшення попиту, наявність або поява конкурентів, шанси втрати постачальників і споживачів;
- неправильний розрахунок митних платежів;
- неправильний вибір постачальників, посередників або замовників;
- підбір непридатних транспортних засобів;
- наслідки природних явищ і стихійних лих;
- незбалансованість основних складових діяльності логістичної системи;
- випадковість (аварії, пожежі тощо);
- політичне, економічне, екологічне становище держави, недосконале законодавство;
- низька якість роботи з боку постачальників, посередників, споживачів тощо;
- розвиток і стан логістичного менеджменту тощо [16].

Одне з перших місць при оцінці, аналізі та розгляді логістичного ризику компанії займає його класифікація. На сьогодні не існує єдиної класифікації ризиків у логістиці, оскільки кожен із авторів пропонує свою.

До специфічних логістичних ризиків належать: ризик надійності та вибору партнерів, зовнішньоекономічні ризики; маркетинг; продаж товарів; транспорт; ризики митного оформлення; підвищення конкуренції;

виникнення непередбачених збитків і ризиків неотримання прибутку; та ризики втрати активів компанії.

Ризики можна ідентифікувати у всіх логістичних підсистемах, а елементи та зв'язки можна визначити залежно від операції. Наприклад, транспортну підсистему логістики можна розділити на такі категорії: товари, місця концентрації товарів, мобільний склад, транспортна мережа, розвантажувально-навантажувальні засоби, учасники логістичних процесів, групове пакування, тара.

Вантаж може характеризуватися його обсягом, масою, індивідуальною упаковкою та іншими біологічними або фізичними характеристиками, які можуть становити ризик. Наприклад, порушення персональної упаковки може призвести до того, що користувачі відмовляться від певних продуктів, тим самим перешкоджаючи компанії отримати бажаний прибуток. А якщо вантаж важкий і громіздкий, потрібен ще й необхідний транспорт, що представляє ризик.

Основною перешкодою та гальмуючим фактором у розвитку логістики є відсутність логістичної інфраструктури, що також збільшує ймовірність того, що товар не прибуде вчасно. Розширення логістичної інфраструктури дозволяє західним країнам не тільки задовольняти власні потреби в транспортно-логістичних послугах, а й пропонувати їх іншим країнам.

Якщо рівень ризику логістичної діяльності компанії високий, необхідно шукати шляхи його зниження. Коли ми говоримо про необхідність врахування ризиків у певному виді господарської діяльності, то маємо на увазі інтереси безпосередньо залучених суб'єктів: замовників, інвесторів, виконавців або продавців, покупців, а також страхових компаній.

Проведення систематичного аналізу ризиків логістичної діяльності компанії є багатоетапною процедурою, яка передбачає наявність різноманітних специфічних знань, тому різні сфери аналізу вивчаються окремими спеціалізованими структурними підрозділами. На жаль, основними

проблемами вітчизняних компаній є недостатня систематизація окремих видів аналізу ризиків. Все це просто призводить до внесення індивідуальних коректив в логістичну діяльність і виключає можливість своєчасного прийняття рішення при виникненні проблеми.

Таким чином, аналіз ризиків проводиться в такому порядку:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підвищення або зниження величини того чи іншого виду ризику;
- аналіз виявлених факторів;
- оцінка конкретного виду ризику;
- встановлення прийняттого рівня ризику;
- аналіз окремих операцій щодо обраного рівня ризику;
- розроблення заходів щодо зниження рівня ризику.

При аналізі ризиків необхідно звернути увагу на такі важливі деталі, як:

- витрати на реалізацію конкретного ризику не повинні перевищувати фінансові можливості компанії;
- розмір збитків, пов'язаних з різними видами ризику, не повинен залежати один від одного;
- реалізація будь-якого ризику не гарантує ймовірність виникнення іншого ризику, але й не скасовує цю ймовірність.

Сучасні методи оцінки логістичних ризиків поділяються на:

- економіко-статистичні методи, на основі статистичних даних вивчаються збитки і прибутки підприємства, визначається величина і періодичність отримання того чи іншого економічного результату, робляться найбільш ймовірні прогнози на майбутнє. Недоліком цього методу є те, що ризиковані ситуації з минулого не завжди повторюються в майбутньому;
- експертні методи, що застосовуються на підприємствах за відсутності інформативних даних, необхідних для розрахунку за економіко-статистичним методом. Вони передбачають опитування кваліфікованих спеціалістів з

подальшою математичною обробкою результатів опитування. Недоліками цих методів є відсутність гарантій достовірності отриманих висновків, суб'єктивність висновків, складність формування групи експертів, необхідність дотримання вимог процедури експертизи;

- методи розрахунку та аналізу, що складаються із застосування прикладних математичних методів. Найпоширенішим методом вимірювання ризику є обчислення очікуваного рішення за допомогою середньозважених значень. При цьому ймовірність кожного результату визначається як частота або питома вага відповідного значення. Проте його використання особливо придатне для вивчення впливу систематичних ризиків, які виникають під впливом зовнішніх факторів (динаміка інфляції, зміни валютних курсів, процентних ставок тощо). Логістичні ризики відносять до несистематичних ризиків.

Мінімізація бізнес-ризиків є важливим завданням управлінських структур кожної компанії. На сучасному етапі розвитку української економіки підприємства у своїй діяльності повинні враховувати, логістичні ризики, які суттєво впливають на стабільне функціонування будь-якої компанії. Важливо розрізняти зовнішньополітичні аспекти та соціальні загрози.

1.3 Проблеми ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства в сучасних умовах

Питання виникнення ризиків та зменшення їх впливу на господарську діяльність є дуже актуальним, особливо в невизначених зовнішніх умовах. Саме тому вітчизняні та зарубіжні науковці присвячують свої праці дослідженню та визначенню таких понять, як «ризик», «невизначеність», «методи оцінки ступеня ризику», «управління ризиками» та ін.

У роботі представлені різні аспекти та підходи до визначення та управління ризиками щодо різних видів діяльності. Проте зміна умов

зовнішнього середовища, стану національної економіки та зміни впливу ризиків на логістичну діяльність вимагають додаткових досліджень з питання зниження ризиків логістичної діяльності в сучасних умовах господарювання.

Існує багато визначень категорії «ризик», оскільки ця наука ще досить молода. Зокрема, наведемо приклад визначення: «Ризик можна визначити як можливість настання події, яка в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється, може призвести до порушення нормального функціонування логістичної системи». Крім того, названі наступні причини невизначеності, які призводять до ризиків у логістичній системі та погіршення її надійності:

- випадковість, тобто подія, яка може відбутися в майбутньому інакше;
- дефіцит інформації у вигляді неоднозначності та недостовірності інформації;
- розрив навичок, тобто вплив суб'єктивних факторів на результат аналізу ситуації ризику;
- конфлікт інтересів сторін, які беруть участь у логістичному процесі;
- вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність логістичної системи [29].

На нашу думку, особливу увагу слід звернути на суб'єктивні фактори, які відіграють вирішальну роль у процесі управління ризиками будь-якої підприємницької діяльності. Зрозуміло, що функціонування складних систем у конкурентному середовищі, наприклад логістичних систем, неможливе без надійних організаційних та управлінських елементів. Тому основним завданням логістичної системи є забезпечення її надійності шляхом створення системи управління ризиками. Логістичними ризиками є ризики, пов'язані з виконанням логістичних операцій у сферах транспортування, складування, обробки вантажів та управління запасами, а також ризики

управління логістикою на всіх рівнях, включаючи ризики управління, що виникають у зв'язку з виконанням логістичних функцій та операцій.

Визначення місця кожного ризику та створення можливостей для ефективного використання методів управління ризиками дають змогу науково обґрунтувати класифікацію ризиків, оскільки кожному виду ризику відповідає певний метод управління.

Ризики в логістиці виникають під час руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, тобто поєднують різні види ризиків усіх складових логістичної системи. Розрізняють такі види ризиків логістичної системи:

- комерційні, безпосередньо пов'язані з економічною стороною діяльності підприємства (невиконання фінансових зобов'язань торгових партнерів і контрагентів, зриви поставок або їх термінів, необґрунтовані закупівлі тощо);

- технічні, пов'язані з роботою технічних засобів;

- господарсько-правовий зв'язок із цивільно-правовою відповідальністю фізичних та юридичних осіб у контексті логістичної діяльності;

- форс-мажор, абсолютно непередбачуваний [16].

Для зменшення впливу ризиків на результати логістичної діяльності компаній важливо враховувати всі аспекти сучасних умов логістичної діяльності компаній, розглядаючи їх окремо та у взаємозв'язку та взаємозалежності.

Найбільш характерними для логістичної діяльності вважаються такі види ризиків:

- втрата товару внаслідок крадіжки, неправильного відправлення третім особам, знищення внаслідок природних чи техногенних катастроф або негативних соціальних явищ;

- несвоєчасна доставка через запізнення, зміну маршруту тощо;

- псування товару, коли споживча вартість товару втрачається повністю або частково внаслідок тривалого переміщення товару по тривалих транспортних, перевантажувальних, сортувальних ланцюгах тощо;

- неналежне оформлення супровідних документів, що створює проблеми з митним оформленням товару, існує ризик заборони транспортування чи реалізації товару кінцевому споживачу;

- розголошення комерційної таємниці або конфіденційної інформації, що може призвести до порушення рівноправної конкуренції та втрати частки у прибутках чи збитках товариства;

- порушення правил транспортування та зберігання товарів може створити екологічні ризики, які можуть завдати шкоди життю та здоров'ю людей або навколишньому середовищу.

- ризик втрати репутації через вибір недобросовісного партнера, який може мати негативну репутацію;

- ризики цивільної відповідальності за збитки, завдані третіми особами в рамках логістичної діяльності [18].

Залежно від виникнення ризиків виділяють наступні види:

1. Внутрішні ризики - організаційні, технічні та технологічні - в основному залежать від працівників компанії. Їх можна зменшити за рахунок правильної організації логістичних процесів у компанії.

2. Зовнішні ризики - ті, які зовсім не залежать від компанії. До них відносяться стихійні лиха, міжнародні конфлікти та епідемії. Для їх мінімізації необхідно прорахувати можливі варіанти розвитку подій на шляху перевезення вантажу.

3. Змішані ризики - пов'язані як із зовнішніми факторами, так і з поведінкою співробітників компанії. Це можуть бути крадіжки, порушення правил транспортування та зберігання товарів, правові та правові ризики, фінансові ризики (невідповідність планів підприємства реальним можливостям реалізації продукції на ринку, затримки платежів тощо).

Щоб звести ризики до мінімуму та забезпечити розвиток логістичної системи та її функціональність, необхідно управляти ризиками шляхом використання відповідних методів управління.

Управління ризиками логістичної системи - це сукупність методів, функцій і етапів процесу логістичного циклу, правильне застосування яких дає можливість запобігти або мінімізувати ризики та забезпечити стаке функціонування та розвиток логістичної системи [26].

Процес управління ризиками відбувається поетапно:

По-перше, необхідно визначити зовнішні та внутрішні ризики досліджуваної логістичної системи. Під час цієї фази виявляються та ідентифікуються специфічні для бізнесу ризики.

На другому етапі відбувається якісна та кількісна оцінка ризику, тобто визначається розмір збитків у разі виникнення ризикової події та ймовірність її настання. На цьому етапі використовуються статистичний метод, метод експертної оцінки та метод аналогії.

На третьому етапі здійснюється аналіз впливу факторів ризику, їх масштабів і частоти на показники логістичної діяльності за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, імітаційного моделювання та аналітичних методів.

На четвертому кроці необхідно здійснити прогнози, моделювання та наслідки прийнятих рішень з метою запобігання логістичним ризикам.

На п'ятому кроці оцінюється прийнятність логістичного ризику та вибирається метод управління, що забезпечує його мінімізацію [29].

Як правило, методи мінімізації ризику такі: уникнення ризику; розташування ризиків; диверсифікація ризиків; компенсація ризиків; передача ризику; обмеженість; страхування.

Якщо уникнення ризику полягає у відмові від послуг невідомих або сумнівних партнерів або відхиленні сумнівних пропозицій, то інтеграція або

приєднання надійних партнерів дозволяє розподілити ризики між ними та зменшити вплив певного виду ризику на кожного учасника контракту.

Для зниження рівня впливу ризику на логістичну діяльність можливе використання методів локалізації ризику, які враховують місцеві інтереси, найбільш ризиковану ланку в ланцюзі поставок.

Зниження рівня ризику можливе також шляхом застосування диференціації видів діяльності та/або ринків збуту продукції з розширенням асортименту, орієнтації на різні групи споживачів тощо.

Компенсація ризику включає використання стратегічного планування діяльності підприємства, прогнозування зовнішнього середовища, моніторинг соціально-економічного та правового середовища та створення резервної системи.

Передача ризику відбувається шляхом укладення договорів оренди, доставки, зберігання, транспортування, обслуговування тощо.

З метою зниження очікуваних ризиків існує можливість лімітування, тобто визначення граничних витрат при продажу товарів у кредит.

Крім цих методів до основних методів управління ризиками доцільно віднести метод, актуальний в сучасних умовах ведення бізнесу як для логістичної системи, так і для підприємств усіх видів діяльності, оскільки нестабільність і невизначеність пов'язані із зовнішніми та внутрішніми умовами економіки, карантинних обмежень і світової пандемії, бойових дій і введення воєного стану сприяє підвищенню ризиків на всіх етапах логістичної діяльності. Одним із таких методів є метод прийняття ризику, тобто підготовка до ризиків і розробка заходів для уникнення запланованих втрат. При цьому управлінські рішення мають бути спрямовані на підготовку до їх виникнення шляхом створення фондів самострахування та зовнішнього страхування.

Страховання є найважливішим і поширеним методом мінімізації ризиків і використовується як виробниками, так і логістичними компаніями.

Однак страхового відшкодування часто недостатньо для повного усунення збитку. Тому завдання менеджерів з логістики – не допустити настання страхового випадку. Тому в системі страхування, завданням якої є забезпечення високої надійності функціонування логістичної системи, центральне місце посідає менеджмент. Така форма управління ризиками називається ризик-менеджментом і являє собою систему управління ризиками та економічними чи фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього управління.

Одним із способів управління логістичними ризиками є використання правил Інкотермс 2020, які являють собою одинадцять уніфікованих правил, що використовуються у світовій торговій практиці. Ці правила регламентують права та обов'язки сторін зовнішньоекономічної угоди щодо доставки продукції від продавця до покупця. Ці правила регулюють як розподіл транспортних витрат між продавцем і покупцем, так і передачу транспортних ризиків (пошкодження товару, втрата товару) і страхування.

Управління ризиками в логістичній системі тісно пов'язане зі стратегією, обраною компаніями, яка гарантує її стабільність і ефективну роботу. Вплив корпоративної стратегії на вибір методів управління ризиками в логістичних системах компанії:

Обравши «розважливу» стратегію, компанія може відмовитися від логістичних ризиків або перекласти їх на іншого учасника логістичного процесу.

Залежно від ситуації «збалансована» стратегія складається з прийняття ризику та створення страхових фондів або надання гарантій, передачі або відмови від логістичних ризиків.

«Ризикована» стратегія може передбачати прийняття або передачу ризику, залежно від ситуації [16].

Усі складові процесу управління ризиками, з усіма їхніми відмінностями та особливостями, не мають чітко визначених меж. Вони тісно

пов'язані між собою і мають не тільки визначальний, але й підпорядкований характер по відношенню до іншого компонента. Багатоетапна логістична система має високий потенціал ризику. Тому логістична система повинна забезпечувати набір заходів для підтримки високої надійності системи, яка повинна мінімізувати ймовірність несприятливих подій з точки зору управління ризиками.

Висновки до розділу 1

Ступінь ризику залежить від ефективності функціонування логістичної системи підприємства, тобто від злагодженого функціонування всіх її елементів (робота транспортної системи підприємства, функціонування складу та допоміжної логістичної діяльності). Одним із основних завдань дослідження логістичних ризиків є зменшення їх негативного впливу на діяльність підприємства. А це можливо лише за умови, що в компанії побудовано ефективне логістичне управління ризиками, яке має базуватися на науково обґрунтованій методології, тематично адаптованій до реалій компанії, на інтелектуальних технологіях, інноваційних та передових ІТ, а також світовий досвід управління логістичними ризиками.

Сучасні вимоги до врахування ризиків у господарській діяльності обумовлюють необхідність системного аналізу. Кількісний і якісний аналіз логістичних ризиків через системний підхід доповнюють один одного, оскільки існують сфери логістичної діяльності, в яких неможливо прийняти рішення ні на основі лише якісного опису проблеми, ні обійтися лише математичні моделі. Системний підхід до аналізу ризиків логістичної діяльності підприємства розширює розуміння ризикології шляхом вивчення її на мікро- та макрорівнях, а також системи зовнішніх взаємодій.

Для ефективного функціонування логістичної системи в умовах невизначеності необхідно оцінювати та аналізувати ризики логістичної діяльності. Використання запропонованих методичних підходів до управління логістичними ризиками дасть змогу виявити резерви підвищення

ефективності управління окремими бізнес-процесами логістичної системи та розробити заходи щодо оптимізації витрат з максимально можливим використанням ресурсів логістичної системи учасників у раціональному порядку та забезпечення вимог до якості надання логістичних послуг у ланцюзі поставок продукції.

РОЗДІЛ 2

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

2.1 Особливості ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичної діяльності під час повномасштабного вторгнення росії в Україну

Логістична система – це складна та добре організована (структурована) економічна система, яка включає виробництво та обіг матеріальних ресурсів, управління матеріалами та пов'язаними з ними потоками, і спрямована на оптимізацію логістичних функцій та операцій у ланцюзі поставок товарів. У цьому контексті існує нагальна потреба в налагодженні ефективного зв'язку між торговою та логістичною системою. Логістичний транспортний ланцюг може мати форму прямого транзиту, продажу товарів через складську систему або створення складальних виробництв у країні продажу товарів. Ця оцінка включає не лише прямі витрати на доставку, але й собівартість продажів, конкурентоспроможні та поточні промислові експлуатаційні витрати та витрати на складальне обладнання.

Масштабна війна, яка, окрім незліченних трагедій, принесла низку проблем у функціонування багатьох галузей промисловості, стала серйозним випробуванням для українців.

Логістика не є винятком, оскільки вона збігається з багатьма іншими і тому однією з перших постраждала від руйнівних наслідків війни.

За останні роки світ логістики кардинально змінився. Все почалося задовго до війни в Україні.

Через китайсько-американську економічну війну та епідемію в останні роки ринок почав швидко локалізуватися, тобто ланцюги поставок максимально наближені до країни, де виробляється або продається продукт.

У глобальних логістичних мережах потоки товарів зосереджені в оптимальних напрямках. Загалом у світі існує близько 80 міжнародних транспортних коридорів (МТК), за якими здійснюється більшість транспортних операцій у всьому світі. Головну роль у формуванні глобальних мереж відіграє європейський ринок, який має величезний потенціал.

Ринок транспортно-логістичних послуг становить значну частину української економіки.

Насправді логістика має вирішальне значення для доставки продукції від виробника до споживача, і без функціонування логістичної структури торгівля стає практично неможливою.

Виклики, які постали перед галуззю логістики, виникли за роки до початку нового етапу російсько-української війни. У зв'язку з пандемією ринок починає прискорювати переміщення ланцюжків поставок ближче до країни, де виробляється або продається продукт. Але в 2022 році компаніям довелося приймати рішення якомога швидше. На рис. 2.1 показано проблеми, з якими стикається логістичний сектор України [11].

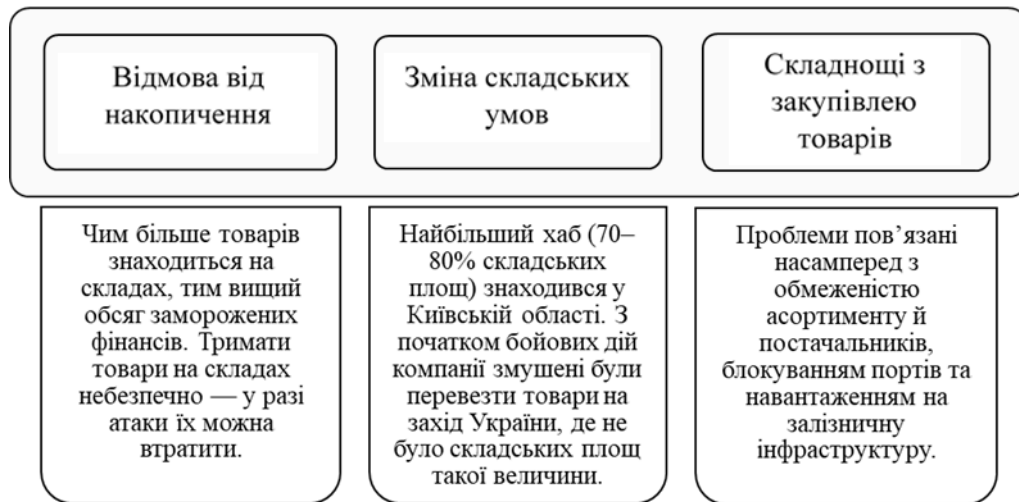


Рис. 2.1. Фактори, що ускладнюють логістику в Україні з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році

До початку повномасштабного вторгнення дві третини українського експорту та імпорту доставлялося морем. Пізніше ця можливість була ускладнена блокуванням портів росією. Наприклад, станом на 24 лютого

логістична вартість зерна з центральних регіонів до портів Одеси становила близько 30 доларів за тону. Вартість логістики до портів сусідніх країн зараз становить близько 180 доларів. Фактично, у багатьох випадках витрати на доставку складають приблизно дві третини ціни зерна. Це робить українське виробництво збитковим. При цьому збільшення витрат на логістику значною мірою відбувається за рахунок залізничних перевезень в Україні. Вартість залізничного транспорту в Україні складається з кількох елементів, наведених на рис. 2. 2. [9].

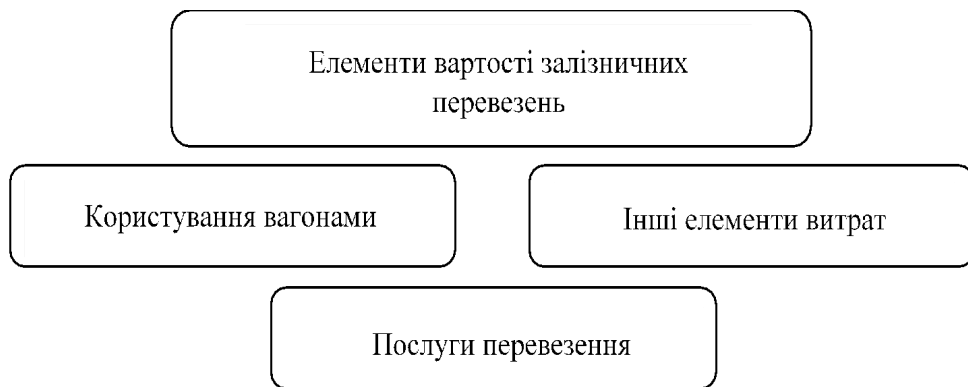


Рис. 2.2. Елементи вартості залізничних перевезень

Якщо говорити про потужні сухопутні бази, то вони були зосереджені в центральних областях. У Київській області на початку війни швидке просування ворожих військ перешкоджало доступу до багатьох складів постачання, деякі з яких були знищені.

На початку війни вантажний транспорт зіткнувся з важкими випробуваннями. Багато імпортованих товарів везли в Україну в контейнерах. Їх потрібно було розвантажувати в портах інших країн, а сама обробка коштувала дорого. Було створено новий логістичний ланцюг, який включав порти в інших країнах (Констанц, Гдиня, Гданськ, Клайпеда та частково також Стамбул і Бремерхафен). Коли порт на території великої Одеси був повністю заблокований, довелося шукати альтернативні шляхи експорту зерна та інших українських продуктів. Було знайдено кілька маршрутів. Через порти Ізмаїл, Лені та Усть-Дунайськ вони йшли до румунського порту Констанца та портів інших країн, з якими взаємодіяли у вигляді прямих

сполучень. Попри те, що на початку весни 2022 року в регіоні було не все гаразд і порти не могли обробити вантажі, українські експедитори звернулися за допомогою до румунських колег і отримали її. Решту експортованих товарів перевозили автомобільним транспортом [11].

Влітку 2022 року в Україні вирішили підвищити тарифний коефіцієнт на залізничні перевезення на 70% для всіх тарифних класів, включно з сільськогосподарською продукцією. Таке підвищення тарифів запроваджено для покриття дефіциту бюджету України на 43% до кінця 2022 року [11].

Значний вплив на структуру витрат має і швидкість перевезення, оскільки вартість оренди автомобіля зростає зі збільшенням кількості днів транспортування. Укрзалізниця встановила нормативну швидкість розрахунку вартості користування вагоном. Загалом з початку війни витрати на логістику використання та транспортування лише зерновозів Укразалізниці зросли до 85 доларів за тонну (з урахуванням середньої відстані та середньої стандартної швидкості), тобто в 4,5 рази більше, ніж до 24 лютого 2022 року.

Пізніше з ініціативи України та ООН, а також за посередництва Туреччини було запущено тимчасовий проект «Зерновий коридор», у рамках якого було відкрито частину заблокованих портів і став можливим експорт українського зерна. Водночас не варто ідеалізувати цей проект, оскільки він неодноразово використовувався як привід для російських провокацій. Зміни в системі вантажного транспорту показано на рис. 2.3. і рис 2.4.[5].



Рис. 2.3. Відсоткове відношення обсягу перевезення вантажів різними видами транспорту січня 2021 р. до січня 2022 р.

Коли перевезення українського зерна стало неможливим, у світі заговорили про продовольчу кризу та загрозу голоду. Це була можливість серйозно переглянути роль нашої країни в підтримці глобальної продовольчої безпеки. Тому ініціатива Grain From Ukraine була вчасною та ефективною ідеєю: 26 листопада 2022 року Президент України Володимир Зеленський офіційно запустив ініціативу Grain From Ukraine, спрямовану на постачання зерна найбільш біднішим людям Африки в рамках гуманітарної програми постачання продовольства. Мета програми — забезпечити зерновими щонайменше 5 мільйонів людей до кінця весни 2023 року.



Рис. 2.4. Обсяги перевезених вантажів в мільйонах тон

Незважаючи на численні виклики, українським компаніям і державі в цілому вдалося розробити низку альтернативних маршрутів. Декілька терміналів, особливо у західних областях – Львівській, Тернопільській та Чернівецькій – використовуються для матеріально-технічного забезпечення. Ізмаїльський порт також використовує судна внутрішнього плавання до Констанци та відкритий Адріатичний шлях до італійського порту Трієст і

з'єднує логістику через сусідні країни Словаччину та Угорщину на заході з Одеським портом. Тепер багато експортних контейнерів потрібно доставити одержувачам, а порти поки що не в змозі обробляти таку кількість суден [9].

За статистикою «Укрзалізниці», з початку війни в Україні припинили роботу понад 80 виробничих підприємств та внутрішній залізничний транспорт. Донедавна в Україні працювало лише чотири порти. Кирія, Ізмаїл, Лені та Усть-Дануй. Однак вони покривають лише десяту частину довоєнної вантажопідйомності. У портах Лені та Ізмаїл багатолюдно, але щоб потрапити в порт Ізмаїл, потрібно перетнути територію Молдови. Також є затримки в портах через нерегулярне завантаження Лені. Портовий термінал не може покрити всю інфраструктуру та кадрове навантаження. Але треба враховувати й те, що до Ізмаїла потягом потрібно переїхати через Дністровський міст, який уже неодноразово руйнували окупанти. На даний момент є кілька альтернативних варіантів. Вони полягають у використанні прикордонних залізничних переходів. Їх тринадцять: два зі Словаччиною, чотири з Польщею, два з Угорщиною, три з Румунією і два з Молдовою, а обсяг вантажів на пунктах пропуску зараз сягає 3-4 мільйонів тон [11].

Хоча північ повністю звільнено від окупаційних військ, а підконтрольному півдню окупація більше не загрожує, українські компанії продовжують просуватися на захід. Це означає, що частковий перерозподіл внутрішнього попиту триватиме. У той час як економічна активність падає на промисловому Південному Сході та Півдні, комерційна активність зростає на Заході, і, як наслідок, інтерес до інвестицій у ресурси також зростає. Попит на «фулфілмент» зростає серед компаній, оскільки кожна криза змушує компанії «скидати баласт», тобто відмовлятися від несуттєвої діяльності.

Фулфілмент включає низку операцій з моменту розміщення покупцем замовлення до отримання покупки. Як бізнес-послуга фулфілмент користується найбільшим попитом в інтернет-магазинах і часто передається на аутсорсинг централ виконання, функції яких наведено нижче.

Функції, включені в послугу «фулфілмент»:

- зберігати товари;
- приймати та обробляти замовлення;
- прийом платежів від покупців;
- комплектність і упаковка замовлень;
- доставка замовлень;
- робота зі зворотним зв'язком.

Це робить управління власною логістикою неекономічним. Постійні витрати, такі як оренда складу, електроенергія, додаткові витрати та зарплата кур'єрів і логістів виникають незалежно від продажів. У результаті підприємства починають шукати постачальників послуг і платити їм за кожну партію товарів, що робить логістику змінними витратами. Завдяки аутсорсингу логістики компанії звільняються від цього тягаря та можуть покладатися на кваліфікованих працівників із уже налагодженим ланцюжком поставок.

Ще один спосіб підвищити ефективність ланцюжка поставок — перекласти витрати на доставку на виробника. Це може мати позитивний вплив, хоча може призвести до простою в деяких областях. Використання гнучких автоматизованих систем управління транспортом.

За останні кілька місяців ситуація стрімко змінилася. Щодня пом'якшуються нові або певні правила, закриваються або відкриваються маршрути доставки та розподільні центри, зростає вартість палива, кардинально змінюється потреба в товарах і комплектуючих. Ця тенденція збережеться і в найближчому майбутньому.

Війна оголила недоліки ситуації, що склалася. Перш за все, це зберігання великих обсягів вантажів лише в окремих регіонах країни та використання маршрутів, що проходять через небезпечні зони та поблизу стратегічних об'єктів. Логістика стала більш інтегрованою, оскільки такий підхід виявився єдиним способом вижити в кризу. Реорганізація систем зберігання, передбачення ризиків і розробка нових маршрутів стануть відправною точкою відновлення післявоєнної логістики.

2.2 Аналіз діяльності логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Логістичне підприємство ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» дотримується комплексного підходу до ведення бізнесу, що дозволяє супроводжувати кожну операцію від початку до кінця. Компанією ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» керує команда молодих професіоналів та практиків у сфері логістики, що пояснює її постійний та динамічний розвиток. Компанія була заснована в 2018 році. Середньооблікова чисельність на 2023 рік - 60 осіб.

Компанія працює на ринку міжнародних та національних логістичних послуг з 2018 року. За цей час вона користується репутацією надійного партнера, молодій творчій команді, яка розвивається разом зі своїми клієнтами та партнерами.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика компанії ТОВ "ВІКУД ЕКСПРЕС"

1	2
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІКУД ЕКСПРЕС
Скорочена назва	ТОВ "ВІКУД ЕКСПРЕС"
Повне найменування юридичної особи (англійською)	LIMITED LIABILITY COMPANY VIKUD EXPRESS (VIKUD EXPRESS LLC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	41923827
Дата реєстрації	07.02.2018
Уповноважена особа	КУКСІНОВИЧ ІГОР ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Розмір статутного капіталу	100,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Продовження таблиці 2.1

Види діяльності за КВЕД	Основні: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 50.20 Вантажний морський транспорт 52.24 Транспортне оброблення вантажів
Контактна інформація	04052, Україна, 04052, місто Київ, вул. Глибочицька, буд. 13, корпус 1, офіс. 2.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною і представлена наступними відділами: фінансовий, юридичний, внутрішнього аудиту, зовнішньої торгівлі, автомобільного транспорту, торгівлі.

Організаційні структури розроблені відповідно до вимог, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та прибутковості підприємства з метою забезпечення координації та контролю діяльності підрозділів підприємства та їх працівників.

ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» - логістична компанія, що ставить комфорт клієнтів на перше місце. Мета компанії - заощадження вашого часу та грошей за допомогою наших комплексних рішень для вантажоперевезень.

Основні послуги, що надає компанія:

- міжнародні перевезення: Європа та деякі країни Центральної Азії;
- перевезення гуманітарних вантажів;
- завантаження та демонтаж;
- спецтехніка для перевезень;
- офісні та побутові переїзди;
- логістичні рішення для компаній;
- додаткове страхування вантажу;
- особистий менеджер, що допоможе 24/7.

На наступному рис. 2.5. ми бачимо детальний опис послуг, що надає компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» [24].

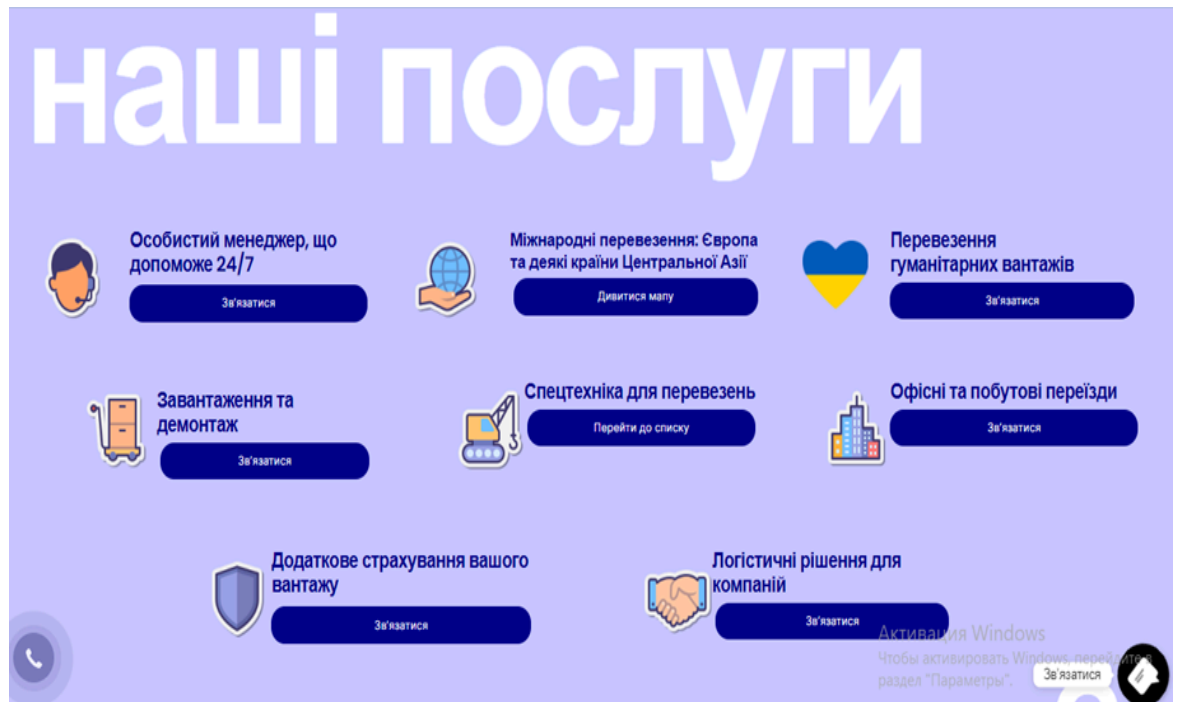


Рис. 2.5. Перелік послуг компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» працює з різноманітними типами вантажів (рис. 2.6.), зокрема:

- насипні та наволочні (агрокультури, цукор, борошно, щебінь, торф, пісок, цемент, вугілля, металобрухт);
- з температурним режимом (продукти харчування, медикаменти, хімічні речовини);
- загальні (домашні та офісні переїзди, вантаж на палетах, в коробках, бочках та біг-бегах, обладнання, техніка та транспорт, вантажі в тарах та без);
- небезпечні (їдкі та корозійні, радіоактивні, отруйні, інфекційні, легкозаймисті, вибухові речовини);
- рідкі (нафтопродукти, харчові масла та жири, хімічні речовини, молоко, вода);
- негабаритні (сільськогосподарська та промислова техніка, нестандартні конструкції, будівельні вагончики, малі архітектурні форми, вантажі масою від 24 тон) [24].



Рис. 2.6. Типи вантажів з якими працює компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Як експедитор у транспортній логістиці ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» організовує доставку вантажів «від дверей до дверей» будь-яким видом автомобільного транспорту, в тому числі шляхом поєднання різних видів автомобільного транспорту в ланцюжку поставок, враховуючи дотримання основних логістичних критеріїв : оптимальність маршруту, методів і витрат за заданих умов. Крім того, до послуг ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» входять: доставка розфасованих та повністю завантажених товарів, контроль температури під час транспортування, страхування вантажів, відстеження вантажів на всіх етапах доставки.

Доставка може здійснюватися наступними видами автомобільного транспорту з різними можливостями та характеристиками (рис.2.7.):

- до 1,5 тонн. Довжина: 3-4,2м. Ширина: 1,6-1,9м. Висота: 1,6-2м. Об'єм: 7-16м³;

- до 3 тонн. Довжина: 4,2-4,85 м. Ширина: 2-2,3м. Висота: 2-2,3м. Об'єм: 16-26м³;

- до 5 тонн. Довжина: 5,7-7,8м. Ширина: 2,45м. Висота: 2,2-2,8м. Об'єм: 30-53м³;

- до 10 тонн. Довжина: 6,5-9м. Ширина: 2,45м. Висота: 2,2-3м. Об'єм: 35-66м³;
- до 22 тонн. Довжина: 13,6м. Ширина: 2,45м. Висота: 2,6-3м. Об'єм: 86-100м³;
- від 22 тонн. Довжина: 8+8м. Ширина: 2,5м. Висота: 3м Об'єм: 120м³ [24].



Рис 2.7. Види автомобільного транспорту з різними можливостями та характеристиками компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Також компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» має в своєму автопарку наступні види спецтехніки (рис.2.8.):

- платформа;
- зерновоз;
- евакуатор;
- самоскид;
- маніпулятор;
- автоцистерна;
- автокран;
- автовішка.



Рис. 2.8. Види спецтехніки які має в своєму автопарку компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Що стосується фінансової логістики, то компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» відповідає за управління фінансовими рухами під час реалізації ЗЕД - це важлива частина логістичного процесу і може істотно вплинути на кінцевий результат. Схематично повний цикл діяльності компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» можна представити таким чином (рис. 2.9.) [24].

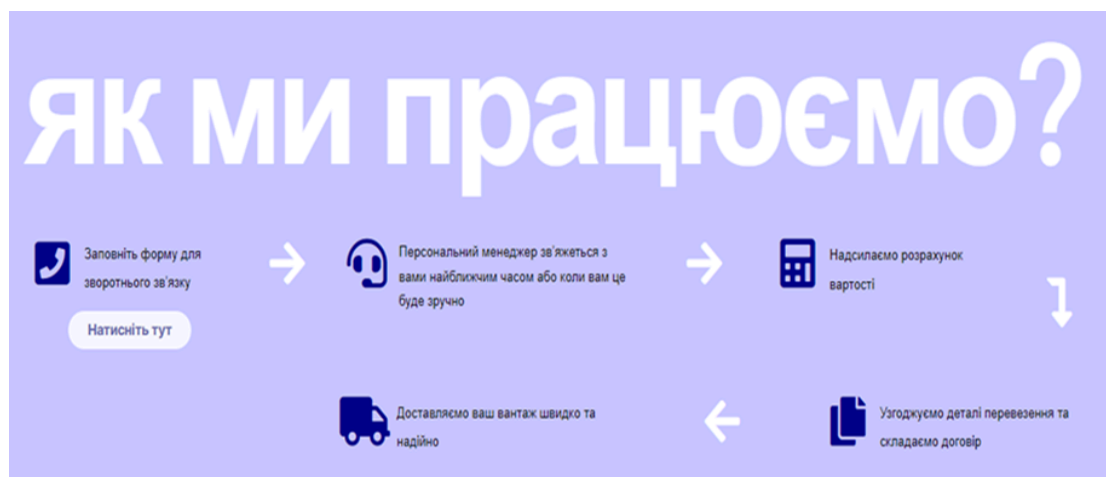


Рис. 2.9. Схема повного циклу діяльності компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Фахівці ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» беруть участь у всіх етапах фінансового маршруту та забезпечують її оптимальність та правильність, з чого складаються послуги фінансової логістики: організація розрахунків з постачальником, управління витратами та прибутками. Процес прийому та обробки замовлення проходить у п'ять етапів (рис. 2.9.). Спочатку замовник залишає заповнену форму заявки для отримання відгуку про надання послуг, потім спеціалісти компанії проводять усі необхідні розрахунки для реалізації комерційної пропозиції, якщо замовника все влаштовує, він укладає договір з компанією. Після підписання договору відбувається власне виконання замовлення та виконання мети договору - вантаж розбирається, завантажується на транспортний засіб, транспортується, при необхідності розмитнюється та доставляється до місця призначення. В рамках виконання всіх операцій компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» також готує комплексну документацію і здійснює наскрізний супровід товару [24].

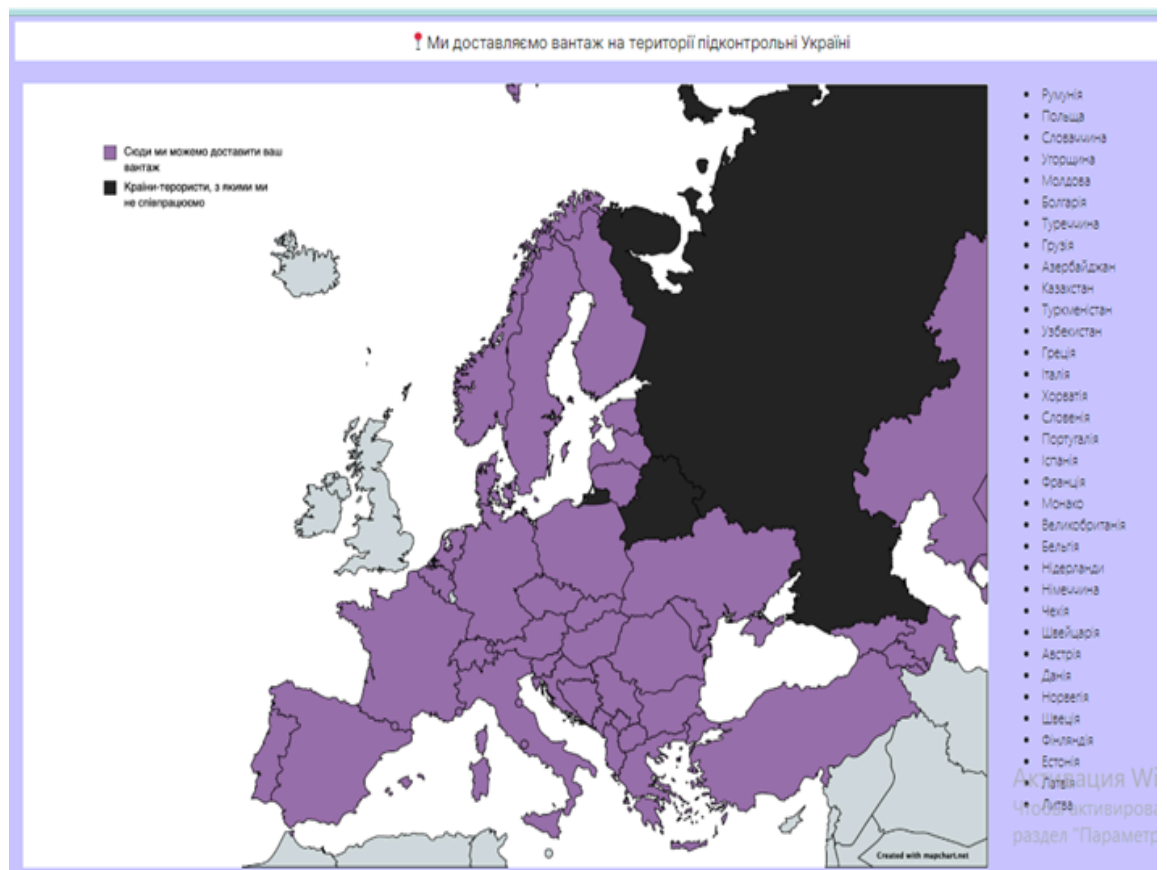


Рис. 2.10. Географія надання логістичних послуг компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Географія надання логістичних послуг компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» охоплює 34 країни, а саме: Румунія, Польща, Словаччина, Угорщина, Молдова, Болгарія, Туреччина, Грузія, Азербайджан, Казахстан, Туркменістан, Узбекистан, Греція, Італія, Хорватія, Словенія, Португалія, Іспанія, Франція, Монако, Великобританія, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Чехія, Швейцарія, Австрія, Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Естонія, Латвія, Литва (рис. 2.10.) [24].

Також треба зазначити, що компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» доставляє вантажі тільки на підконтрольні території України, та не працює на територіях країн-агресорів росії та біларусії.

Фінансовий аналіз діяльності компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» проводиться на основі фінансової звітності [24].

Таблиця 2.2

Зведений звіт про фінансові результати ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» за 2019 – 2022 роки

<u>Показник, тис.грн</u>	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
<u>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</u>	1675,6	3691,3	4148,8	5864,4
<u>Інші операційні доходи</u>	268,4	751,5	615,6	2105,1
<u>Інші доходи</u>	-	-	29,5	-
<u>Разом доходи</u>	1944	4442,8	4793,9	7969,7
<u>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</u>	(-)	(-)	(-)	(-)
<u>Інші операційні витрати</u>	-2564,5	-3683,4	-4568,1	-7228,2
<u>Інші витрати</u>	(-)	(-)	(-)	-38,1
<u>Разом витрати</u>	-2564,5	-3683,4	4568,1	7266,3
<u>Фінансовий результат до оподаткування</u>	620,5	759,4	225,8	703,4
<u>Податок на прибуток</u>	(-)	-24,9	40,6	126,5
<u>Чистий прибуток (збиток)</u>	620,5	734,5	185,2	576,9

За таблицею 2.3 можемо бачити динаміку змін фінансового результату до оподаткування ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» за 2019 – 2022 роки. Так,

найбільше зростання було у 2022 році та становило 211,5%, а попереднього 2021 року мало негативну тенденцію – 70,3%.

Таблиця 2.3

Дослідження змін основних фінансових показників ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» за 2019 – 2022 роки

Показник	Динаміка		
	2022/2021	2021/2020	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41,35	12,39	120,30
Фінансовий результат до оподаткування	211,51	-70,27	22,39
Чистий прибуток (збиток)	211,50	-74,79	18,37

Тож, за таблицею 2.3 можемо зробити висновок про позитивну динаміку зміни чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» за 2019 – 2022 роки. Так, найбільше зростання було у 2020 році та становило 120,3%, у 2022 році – 41,4%. Також, за таблицею 2.3 можемо зробити висновок про динаміку зміни чистого прибутку ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» за 2019 – 2022 роки, яка схожа на динаміку фінансового результату до оподаткування. Так, найбільше зростання було у 2022 році та становило 211,5%, %, а попереднього 2021 року мало негативну тенденцію – майже -75%.

Тепер визначимо показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії (табл. 2.4) [24].

Таблиця 2.4

Визначення показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» за 2019 – 2022 роки

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	Динаміка (абсолютне відхилення)	
					2022/2021	2021/2020
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,039	1,042	1,051	0,009	0,003
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,080	0,089	0,078	-0,011	0,009
3	Коефіцієнт фінансової залежності	12,487	11,259	12,894	1,636	-1,228
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,770	0,826	0,774	-0,052	0,057
5	Рентабельність активів	0,064	0,015	0,026	0,012	-0,050
6	Рентабельність продаж	0,199	0,045	0,098	0,054	-0,154

Зробимо висновок, що компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» загалом є ліквідною, платоспроможною та рентабельною. Показники 2021 року мали негативну тенденцію, однак у 2022 році бачимо покращення – усі показники додатні, мають тенденцію росту, винятком є коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стійкості.

2.3 Діагностика системи бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» як причини виникнення ризиків

Бізнес-процес - будь-яка діяльність, яка має вхідний продукт, додає до нього вартість і забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Приклади системи бізнес-процесів включають закупівлі, виробництво, маркетинг і продажі. Оскільки суб'єктом дослідження є логістична компанія ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», то основним бізнес-процесом її діяльності є доставка вантажів, тобто транспортування.

Основними ризиками в процесі перевезення вантажів є недотримання правил підготовки та пакування вантажів, технічних характеристик і справності транспортного засобу, а також спеціального обладнання вантажної служби, відсутність застосування з боку компанії правил та стандартів

маркування, навантаження, розміщення та кріплення вантажу в транспортному засобі тощо.

Організація перевезень вантажів починається з пошуку персоналу для виконання перевезень за наявності власного автопарку, а за його відсутності – з пошуку аутсорсингових партнерів.

У наш час дуже важливо мати можливість контролювати попередню роботу співробітників або компаній, щоб аналізувати ефективність їх роботи та запобігати появі ризиків, причини яких у цьому випадку можуть полягати в організаційній структурі компанії, а також надійність і професіоналізм експедиторів і найманих водіїв, особливості процесу пошуку підприємців та рівень їх відповідальності.

Розглянемо найбільш поширені ризики системи бізнес-процесів логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» на основних етапах перевезення вантажів.

Етап пакування та підготовки вантажу до навантаження. На цьому етапі важливо підібрати правильну упаковку (тару) для товару, відсортувати його, вивчити та підтвердити наявність транспортних засобів (налаштування температури, розміри вантажного відсіку, місткість вантажівки тощо).

При організації даного етапу перевезення у логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» можуть виникнути наступні джерела ризику:

- недотримання підприємством правил підготовки та пакування товарів;
- відсутність у працівників підприємства досвіду сортування, маркування та пакування товарів;
- відсутність досвіду підготовки та комбінування різних категорій вантажів під час консолідованих перевезень.

Факторами транспортного ризику у логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» в цьому випадку можуть бути:

- відсутність контейнерів для вантажу;
- використання невідповідного технічного обладнання (відповідно до технічних або гігієнічних норм) для перевезення вантажів;

- неуважне ставлення перевізника до вимог свого вантажу та обладнання.

Етап завантаження та кріплення вантажу у вантажівці і за необхідності пломбування.

На даному етапі транспортного процесу у логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» джерелами транспортних ризиків можуть бути:

- недотримання підприємством правил і стандартів маркування, навантаження, розміщення та кріплення вантажів у транспортному засобі;
- відсутність у підприємства (та у перевізника) засобів і технічного обладнання, необхідних для кріплення та розміщення вантажу;
- розбіжності в оформленні товарно-транспортних документів працівниками підприємства тощо.

При цьому джерелом ризику у логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» може бути особисте уявлення водія про ступінь ризику невиправданого завантаження вантажу, відповідальність при виконанні такої функції, а також добросовісність працівників підприємства щодо маркування, завантаження, закріплення та розміщення вантажу.

Фаза вантажних перевезень. Це один з найважливіших етапів, пов'язаний з найбільшими ризиками логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»:

- настання дорожньо-транспортної пригоди, внаслідок якої пошкоджено або втрачено товар;
- розкрадання вантажів, що перевозяться;
- затримка через непередбачувані погодні та дорожні умови;
- пошкодження вантажу внаслідок неправильного або недбалого транспортування.

У логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» джерелами транспортного ризику в процесі перевезення можуть бути:

- дорожні та погодні умови;

- технічні характеристики та придатність транспортного засобу, а також спеціальне обладнання вантажного відділення;

- стан безпеки на дорозі за маршрутом, по якому здійснюється перевезення;

- досвід, професіоналізм та відповідальність водія при перевезенні вантажів та ін.

Факторами ризику у логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» в цьому випадку є:

- несприятливі погодні умови та небезпечні дорожні умови;

- несправність окремих технічних вузлів транспортного засобу або транспортно-складського приміщення вантажу;

- некомпетентність або недостатній досвід водія у виконанні своєї роботи;

- відсутність інформації у водія про характеристики вантажу та умови транспортування.

Залежно від логістичної мережі, потреб і специфіки роботи торговельного підприємства під час транспортування товару можуть відбуватися перевантаження, довантаження та проміжне зберігання товару.

Фаза проміжного зберігання. Найчастіше ризик тимчасового зберігання товарів проявляється у можливості викрадення товару працівниками складу або третіми особами.

Джерелами транспортного ризику у логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» внаслідок такого тимчасового зберігання товарів є:

- відсутність системи безпеки на складі (надійні механічні замки, камери спостереження, картки доступу до окремих приміщень);

- економічне становище регіону, де розташовані складські хаби;

- невідповідність упаковки вантажу і розміщення контейнерів і тари.

Факторами транспортного ризику у логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» при тимчасовому зберіганні товарів є:

- недоліки в системі безпеки складу (відсутність цілісності взаємозв'язків між технічними, організаційними та кадровими компонентами складу, недостатня оперативність, недоліки в роботі системи безпеки);

- відсутність або неповне дотримання правил пакування та розміщення вантажу;

- відсутність зовнішніх засобів безпеки на складах і на вантажних контейнерах (камери відеоспостереження, надійні механічні замки та пломби - механічні або електронні з сигналізацією).

Етап розвантаження товару (приймання одержувачем). На цьому етапі одержувач перевіряє цілісність пломб, здає документи, перевіряє кількість одиниць і вагу вантажу (при необхідності), оглядає вантаж на наявність пошкоджень і вивантажує його.

Джерелами транспортного ризику логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» при розвантаженні вантажу є:

- необережне розвантаження вантажу, його пошкодження;
- технічна несправність ваг та іншого додаткового розвантажувального обладнання;
- серйозність роботи вантажовідправників компанії-одержувача.

Фактори ризику логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» на цьому етапі можуть включати:

- неуважність з боку водія при розвантаженні вантажу;
- несправність вагів та інше додаткове розвантажувальне обладнання;
- недобросовісні наміри персоналу, відповідального за розвантаження товару. Якщо порушення будуть виявлені після доставки товару, інша сторона, незалежно від того, хто їх допустив, може ініціювати складання акта та подати скаргу.

Висновки розділу до 2

Під час війни логістична діяльність є важливою як на державному, так і на корпоративному рівнях. Незважаючи на зміни та виклики, логістика все

ще працює і ніколи не зупиняється. Логістика зараз є ключовим фактором конкурентоспроможності компаній.

З одного боку, логістичні підприємства можуть бути впевнені, що логістика не стоятиме на місці, адже її здійснюють висококваліфіковані фахівці. З іншого боку, галузь знаходиться під впливом ряду об'єктивних факторів, які зараз неможливо точно передбачити.

Завдяки наявності сучасних методів логістики, інноваційного програмного забезпечення та використання сучасного обладнання компанії змогли швидко реагувати на зміни ринку та забезпечити ефективну роботу в умовах воєнного стану.

Логістичне підприємство ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» дотримується комплексного підходу до ведення бізнесу, що дозволяє супроводжувати кожну операцію від початку до кінця. Компанією ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» керує команда молодих професіоналів та практиків у сфері логістики, що пояснює її постійний та динамічний розвиток. Середньооблікова чисельність на 2023 рік - 60 осіб.

Компанія працює на ринку міжнародних та національних логістичних послуг з 2018 року. За цей час вона користується репутацією надійного партнера, молодій творчій команді, яка розвивається разом зі своїми клієнтами та партнерами.

Логістичне підприємство ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» загалом є ліквідним, платоспроможним та рентабельним. Показники 2021 року мали негативну тенденцію, однак у 2022 році бачимо покращення – усі показники додатні, мають тенденцію росту, винятком є коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стійкості.

Основними ризиками, пов'язаними з перевезенням вантажів компанією ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», є недотримання правил підготовки та пакування вантажів, технічних характеристик та справності транспортного засобу, а також спеціального вантажного обладнання, відсутність застосування

підприємством правил і стандартів маркування, навантаження, розміщення та кріплення вантажів у вантажівці тощо.

Враховано найбільш поширені ризики системи бізнес-процесів логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» на основних етапах перевезення вантажів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

3.1 Проблеми та напрямки вдосконалення ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»

Логістика та транспортування є двома найважливішими аспектами управління ланцюгом поставок. Якщо логістика не здійснюється належним чином, це може створити вузьке місце у всьому ланцюжку поставок і порушити потік товарів. Якщо логістика не здійснюється належним чином, компанії втрачають репутацію.

Транспортна логістика - це функціональна область логістики, яка займається управлінням рухом матеріальних потоків на шляху від постачальника до кінцевого споживача.

Основною метою діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» є організація такої системи руху вантажів, яка забезпечує надійність, швидкість і безпеку їх доставки.

Для ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» транспортна логістика важлива, оскільки злагоджена логістична система дозволяє швидко та якісно доставляти вантажі в різні пункти призначення.

Надійна логістика може збільшити цінність бізнесу ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», оскільки споживачі готові платити більше за швидку доставку та якісний товар.

Добре організована система бізнес-процесів логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» може допомогти підприємствам знизити загальні витрати. Така система бізнес-процесів логістичної компанії ТОВ «ВІКУД

ЕКСПРЕС» дозволяє більш оперативно доставляти вантажі та уникати затримок.

Ще однією перевагою ефективної системи транспортної логістики для бізнес-процесів компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» є те, що вона може забезпечити конкурентну перевагу над конкурентами.

Транспортна логістика підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» зараз знаходиться під величезним тиском, тому є певні проблеми:

1. Якість транспортного обслуговування.
2. Швидкість і час доставки.
3. Неефективне використання шляхів доставки продукції від виробника до споживача.
4. Незадовільний стан доріг.
5. Значний фізичний і моральний знос рухомого складу.
6. Збитки через простой під час очікування завантаження/розвантаження автомобіля.
7. Збитки через неефективну роботу.
8. Через пандемію та війну в Україні виникли інші проблеми, такі як нестача водіїв, зростання цін на паливо, труднощі зі зниженням транспортних витрат, ускладнення в логістичних операціях (перекриття доріг, перевірки, комендантська година, загроза нових атак).
9. Через війну матеріально-технічна інфраструктура була скорочена через руйнування та часткову окупацію території України.

Оптимізація маршрутів доставки за допомогою аналізу даних може стати способом покращення управління ризиками в системі бізнес-процесів логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» та вирішенням деяких проблем. Витрати можна зменшити шляхом координації вхідних замовлень і прогнозування умов руху.

Крім того, використовуючи дані для прийняття обґрунтованих рішень ризик-менеджерами підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» щодо оптимізації маршруту, можна значно збільшити логістичний бюджет. Зменшення пробігу зменшує витрату палива.

Завдяки оптимізації маршруту можна максимально збільшити ефективність наявного автопарку та водіїв компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».

Модернізація автоматизації в компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» може підвищити як швидкість, так і ефективність, одночасно керуючи кадровими питаннями та збільшуючи попит на вантажні перевезення.

З метою економії пального та зменшення кількості транспортних переміщень для підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» можливим варіантом є пошук вантажу в зворотному напрямку, щоб фура не їхала порожня.

Україна має брати участь у вдосконаленні європейського логістичного простору (особливо логістичних центрів), зокрема підвищення енергоефективності транспортних засобів. Оптимізація роботи мультимодальних логістичних систем; більш ефективне використання логістичної інфраструктури завдяки вдосконаленому управлінню транспортом, складським господарством та інформаційними системами; оптимізація потужностей для задоволення зростаючого попиту на логістику в Україні та регіонах ЄС.

Перспективним напрямком удосконалення управління ризиками в системі бізнес-процесів підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» є відновлення зруйнованої війною логістичної інфраструктури, але таке відновлення має враховувати досвід логістичних систем Європи та тенденції інтеграції України в ЄС.

Відновлення інфраструктури може передбачати створення регіональних логістичних центрів. Для організації перевезення вантажів необхідно найняти

спеціалістів. Така платформа призначена для моніторингу великих транспортних компаній і надання консультацій, тим самим підтримуючи транзит вантажів територією України.

Також необхідно відслідковувати динаміку запасів сировини, споживання палива та організаційні питання підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС». Зараз це можливо завдяки автоматизації, але в майбутньому це стане можливим через створення електронних сервісів.

Використання штучного інтелекту в логістичних процесах є важливим напрямком удосконалення управління ризиками в системі бізнес-процесів підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС». Він допомагає приймати рішення в режимі реального часу, контролювати та координувати процеси, структурувати інформацію, планувати маршрути, оптимально розподіляти замовлення між наявними транспортними засобами та створювати ефективні графіки для водіїв.

Від швидкості, точності та цілісності доставки як послуги залежить успішність бізнесу підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», добре ім'я та репутація на ринку логістичних послуг.

Що стосується доставки, то основними факторами, які впливають на логістичну компанію ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», є канал доставки, упаковка товару, терміни доставки та задоволеність клієнта сервісом. Всі ці перераховані фактори вимагають уваги значної кількості людей. Водночас штучний інтелект дозволяє мінімізувати участь людини в цих процесах і прискорити ці процеси.

Штучний інтелект знижує ризики в усьому ланцюжку поставок. Це дозволяє транспортним компаніям відстежувати свої транспортні засоби в режимі реального часу, розраховувати приблизний час прибуття та ділитися

даними про місцезнаходження та прибуття з усіма, хто бере участь у транспортному ланцюзі.

Висновки по 3 розділу

Можна зробити висновок, що транспортна логістика важлива для підприємств будь-якого розміру. Правильно оптимізована та організована транспортна логістика допомагає підприємствам розвиватися, зменшувати витрати та підвищувати ефективність.

На даний момент управління ризиками в системі бізнес-процесів ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» представляє певні проблеми, основними з яких є: якість, швидкість і терміни доставки, підвищення цін, різка зміна маршрутів і збільшення витрат.

Сучасним напрямком розвитку управління ризиками в системі бізнес-процесів компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» є використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, зниження витрат, визначення маршруту, оптимального для доставки вантажів, структурування інформації, та як наслідок ефективна робота бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства (на прикладі ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС»)).

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. З'ясовано сутність та завдання ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів підприємства. Ступінь ризику залежить від ефективності функціонування логістичної системи підприємства, тобто від злагодженого функціонування всіх її елементів (робота транспортної системи підприємства, функціонування складу та допоміжної логістичної діяльності). Одним із основних завдань дослідження логістичних ризиків є зменшення їх негативного впливу на діяльність підприємства. А це можливо лише за умови, що в компанії побудовано ефективне логістичне управління ризиками, яке має базуватися на науково обґрунтованій методології, тематично адаптованій до реалій компанії, на інтелектуальних технологіях, інноваційних та передових ІТ, а також світовий досвід управління логістичними ризиками.

2. Виявлено сучасні методологічні аспекти управління логістичними ризиками. Сучасні вимоги до врахування ризиків у господарській діяльності обумовлюють необхідність системного аналізу. Кількісний і якісний аналіз логістичних ризиків через системний підхід доповнюють один одного, оскільки існують сфери логістичної діяльності, в яких неможливо прийняти рішення ні на основі лише якісного опису проблеми, ні обійтися лише математичні моделі. Системний підхід до аналізу ризиків логістичної

діяльності підприємства розширює розуміння ризикології шляхом вивчення її на мікро- та макрорівнях, а також системи зовнішніх взаємодій.

3. Зроблено огляд проблем ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства в сучасних умовах. Для ефективного функціонування логістичної системи в умовах невизначеності необхідно оцінювати та аналізувати ризики логістичної діяльності. Використання запропонованих методичних підходів до управління логістичними ризиками дасть змогу виявити резерви підвищення ефективності управління окремими бізнес-процесами логістичної системи та розробити заходи щодо оптимізації витрат з максимально можливим використанням ресурсів логістичної системи учасників у раціональному порядку та забезпечення вимог до якості надання логістичних послуг у ланцюзі поставок продукції. Усі складові процесу управління ризиками, з усіма їхніми відмінностями та особливостями, не мають чітко визначених меж. Вони тісно пов'язані між собою і мають не тільки визначальний, але й підпорядкований характер по відношенню до іншого компонента. Багатоетапна логістична система має високий потенціал ризику. Тому логістична система повинна забезпечувати набір заходів для підтримки високої надійності системи, яка повинна мінімізувати ймовірність несприятливих подій з точки зору управління ризиками.

4. Розглянуто особливості ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичної діяльності під час повномасштабного вторгнення росії в Україну. Під час війни логістична діяльність є важливою як на державному, так і на корпоративному рівнях. Незважаючи на зміни та виклики, логістика все ще працює і ніколи не зупиняється. Логістика зараз є ключовим фактором конкурентоспроможності компаній.

З одного боку, логістичні підприємства можуть бути впевнені, що логістика не стоятиме на місці, адже її здійснюють висококваліфіковані фахівці. З іншого боку, галузь знаходиться під впливом ряду об'єктивних факторів, які зараз неможливо точно передбачити.

Завдяки наявності сучасних методів логістики, інноваційного програмного забезпечення та використання сучасного обладнання компанії змогли швидко реагувати на зміни ринку та забезпечити ефективну роботу в умовах воєнного стану.

5. Проаналізовано діяльність логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», а саме компанія дотримується комплексного підходу до ведення бізнесу, що дозволяє супроводжувати кожну операцію від початку до кінця. Компанією ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» керує команда молодих професіоналів та практиків у сфері логістики, що пояснює її постійний та динамічний розвиток. Середньооблікова чисельність на 2023 рік - 60 осіб.

Компанія працює на ринку міжнародних та національних логістичних послуг з 2018 року. За цей час вона користується репутацією надійного партнера, молоді творчої команди, яка розвивається разом зі своїми клієнтами та партнерами.

Логістичне підприємство ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» загалом є ліквідним, платоспроможним та рентабельним. Показники 2021 року мали негативну тенденцію, однак у 2022 році бачимо покращення – усі показники додатні, мають тенденцію росту, винятком є коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стійкості.

6. Зроблено діагностику системи бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» як причини виникнення ризиків. Основними ризиками, пов'язаними з перевезенням вантажів компанією ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС», є недотримання правил підготовки та пакування

вантажів, технічних характеристик та справності транспортного засобу, а також спеціального вантажного обладнання, відсутність застосування підприємством правил і стандартів маркування, навантаження, розміщення та кріплення вантажів у вантажівці тощо.

Враховано найбільш поширені ризики системи бізнес-процесів логістичної компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» на основних етапах перевезення вантажів.

Етап пакування та підготовки вантажу до навантаження. На цьому етапі важливо підібрати правильну упаковку (тару) для товару, відсортувати його, вивчити та підтвердити наявність транспортних засобів (налаштування температури, розміри вантажного відсіку, місткість вантажівки тощо). На етапі завантаження джерелом ризику може бути особисте уявлення водія про ризик недобросовісного завантаження вантажу, відповідальність при виконанні такої функції, а також професіоналізм співробітників компанії при маркуванні, завантаженні, укладанні і розміщенні вантажу. Етап транспортування вантажу є одним із найважливіших етапів, який характеризується найбільшими ризиками: настання дорожньо-транспортної пригоди, внаслідок якої вантаж буде пошкоджений або втрачений, викрадення вантажу в дорозі, затримка через непередбачені обставини, погодні та дорожні умови, пошкодження вантажу, неправильне або недбале транспортування. Фаза тимчасового складування. Найчастіше ризик тимчасового зберігання товарів проявляється у можливості викрадення товару працівниками складу або третіми особами. Фаза розвантаження вантажу (його приймання одержувачем). На цьому етапі одержувачем перевіряється цілісність пломб, здаються документи, перевіряється кількість одиниць і маса вантажу (при необхідності), огляд вантажу на наявність пошкоджень і вивантаження.

7. Виявлені проблеми та розроблено напрямки вдосконалення ризик-менеджменту у системі бізнес-процесів логістичного підприємства ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС».

Можна зробити висновок, що транспортна логістика важлива для підприємств будь-якого розміру. Правильно оптимізована та організована транспортна логістика допомагає підприємствам розвиватися, зменшувати витрати та підвищувати ефективність.

На даний момент управління ризиками в системі бізнес-процесів ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» представляє певні проблеми, основними з яких є: якість, швидкість і терміни доставки, підвищення цін, різка зміна маршрутів і збільшення витрат.

Сучасним напрямком розвитку управління ризиками в системі бізнес-процесів компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС» є використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, зниження витрат, визначення маршруту, оптимального для доставки вантажів, структурування інформації, та як наслідок ефективна робота бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акельма В.Г., Кучмеев О.О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 148–152.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Камінський А.Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 52–59.
4. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Невизначеність та ризик як фактори зниження рівня надійності логістичної системи підприємства. Економічні науки: зб. наук. праць. Серія «Економіка та менеджмент». Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2011. Вип. 8 (30). С. 166 – 180.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 31.10.2023)
6. Гришко В.В., Гунченко М.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. Вип. 17. С. 54–58.
7. Кучмеев О.О. Концептуальні підходи до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1 (50). С. 87–91.
8. Кучмеев О.О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 55–58.
9. Берестенко В.В. Як змінилася логістика за півроку війни та що буде з імпортом і експортом. Центр транспортних стратегій. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyni_ta_scho_bud_e_z_importom_i_eksportom_651 (дата звернення: 31.10.2023)

10. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ. Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
11. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. Reactor.Ua 24.05.2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chasvijni> (дата звернення: 20.11.2023)
12. Логістика під час війни. Укрінформ. 07.09.2022. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html (дата звернення: 21.11.2023)
13. Тодуров О. Сухий порт: як забезпечити оперативну логістику в умовах війни. Mind.ua. 29.03.2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20238657-suhij-port-yak-zabezpechiti-operativnu-logistiku-v-umovah-vijni> (дата звернення: 19.10.2023)
14. Well Pack How the War in Ukraine Transforms European Logistics and Affects Prices. Wellpack.Org URL: <https://wellpack.org/how-the-war-in-ukraine-transforms-european-logistics-and-affects-prices/> (дата звернення: 31.09.2023)
15. Neubauer A. B. and Voss A. The Structure of Need Fulfillment European Journal of Psychological Assessment (2016), 34, pp. 220-228 <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000326>. (дата звернення: 31.09.2023)
16. Литюга Ю.В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5646>. (дата звернення: 20.10.2023)
17. Journal "Economy and the State", URL: <http://www.economy.in.ua/> (дата звернення: 18.10.2023)
18. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

19. Бойченко М.В. Проблеми транспортної логістики вантажних перевезень в Україні. Вісник економічної науки України. 2018. № 2 (35). С. 22-26.
20. Грицина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн. Одеса, 2018. №18. С. 11-18. URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf(дата доступу: 28.09.2023).
21. Яковенко В. С. Використання засобів штучного інтелекту у логістичних системах дистрибуторських компаній / Редакційний колектив: ЮГ Лисенко (голова) – член.-кор. НАН України, 2010. С. 118.
22. Інформаційний портал «Вікіпедія». URL: <http://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 02.11.2023).
23. Сайт Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського. <http://www.dnrb.gov.ua> (дата звернення 20.09.2023)
24. Офіційний сайт компанії ТОВ «ВІКУД ЕКСПРЕС». URL: <https://vikudexpress.com/uk/> (дата звернення: 03.09.2023).
25. Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення 24.09.2023).
26. Годжій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf>. (дата звернення 24.10.2023).
27. Іртищева І. О., Барабанова Ю. Є., Іщенко О. А., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf. (дата звернення 26.09.2023).

28. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортнологістичних систем. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 313–320.
29. Крикавський Є. В. Логістика для економістів. Львів : Вид-во Над. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
30. Крюкова Ю. О. Оцінка ефективності логістики. Scientific Journal «ScienceRise». 2015. № 1.1(6).
31. Макаренко Н. О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2017. № 2(07). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Makarenko-N.O..pdf> (дата звернення 14.09.2023).
32. Овчаренко А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.160>.
33. Шевців Л. Ю., Петецький І. І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання. Львів : Львівська політехніка, 2011. 244 с.
34. Юденко А. В. LPI як показник конкурентоспроможності та потенціалу логістичного забезпечення України стосовно країн Європейського Союзу. Бізнес інформ. 2018. № 1. С. 54–59.
35. Негода А.В. Міжнародна логістика у схемах. Навчальний посібник . Київ: ВПЦ «Київський університет», 2020. 192 с.
36. Омелянчук Р. О., Корогодова О. О. Еволюція міжнародних логістичних процесів: від фрагментації до інтеграції. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. XIX (XXXI) Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 берез. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 13-14.

37. Логістична діяльність та її складові. Electronic Archive Khmelnytskyi National University
URL:http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4973/1/rozdil_5.pdf
(дата звернення: 01.09.2023).

38. Джуга М. М. Логістичний процес на складі: основні проблеми ефективності складування. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/> (дата звернення: 01.10.2023).

39. Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди / ред. Бубенко П. Т. Харків, 2021. 345 с. URL: 93
https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2021/_2021.pdf (дата звернення: 16.09.2023).

40. Тарасюк Г., Рудківський О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. URL:
<https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2596/1/13thmlsp.pdf> (дата звернення: 11.09.2023).

41. Кривов'язюк І. Оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій в сфері управління логістикою підприємств | collection of scientific papers «scientia». Collection of scientific papers «SCIENTIA». URL:
<https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/703> (дата звернення: 08.10.2023).

42. Вівчар О.І. Показники оцінювання ефективності логістичного управління в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. URL:
<http://global-national.in.ua/archive/12-2016/47.pdf> (дата звернення: 08.09.2023).

43. Марченко В.М. Логістика: Підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

44. І. О. Іртишева, Ю. Є. Барабанова. Оцінка ефективності логістичного

менеджменту на регіональному та національному рівнях. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf (дата звернення: 01.10.2023).

45. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5(05). С. 150–155. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf(дата звернення: 08.09.2023).

46. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків: ХНЕУ, 2010. 424 с.

47. Авраменко О.В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні Бізнес-інформ. 2017. № 9. С. 262–267. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-9_0-pages262_267.pdf(дата звернення: 08.09.2023).