

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

Завідувач кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.



Тетяна КУЦЕНКО

Здобувач, гр. ЕД-61



Андрій КУЩ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **О.В. Болотна**

підпис ініціали, прізвище

«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

КУЩ Андрій Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику

керівник роботи КУЦЕНКО Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи «8» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику. 2. Аналіз сучасного стану стійкості підприємства в

умовах невизначеності і ризику ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС». 3. Підходи до посилення стійкості підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризику

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи | Дата виконання |
|-------|---|----------------|
| 1 | Теоретичний розділ | жовтень 2025 |
| 2 | Аналітико-дослідний розділ | листопад 2025 |
| 3 | Проектно-рекомендаційний розділ | листопад 2025 |
| 4 | Оформлення вступу та висновків | грудень 2025 |
| 5 | Оформлення переліку використаних джерел | грудень 2025 |
| 6 | Підготовка презентації і доповіді | грудень 2025 |
| 7 | Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі | грудень 2025 |
| 8 | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи | грудень 2025 |

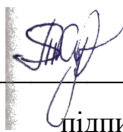
5. Дата видачі завдання 20.10.2025

Студент



підпис

Керівник роботи



підпис

Андрій КУЩ

ініціали, прізвище

Тетяна КУЦЕНКО

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 74 с., 16 рис., 17 табл., 60 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємницька діяльність, стійкість бізнесу, ризики, ризик-менеджмент, логістика, оцінка ризиків, модель стійкості, заходи мінімізації ризиків, КРІ, безперервність бізнес-процесів.

Об'єкт дослідження – підприємницька діяльність логістичної компанії в умовах невизначеності та зовнішніх ризиків.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних підходів до забезпечення стійкості підприємства та розроблення системи заходів і ризик-менеджменту для підвищення стійкості бізнес-процесів ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС».

Методи дослідження – аналіз та узагальнення теоретичних джерел, методи порівняльного аналізу та класифікації (розділ 1); статистичний аналіз, коефіцієнтний аналіз, експертна оцінка ризиків (розділ 2); моделювання системи ризик-менеджменту, економічне обґрунтування та розроблення КРІ-показників для контролю ризиків (розділ 3). У кваліфікаційній роботі розкрито економічну сутність підприємницької діяльності, невизначеності та підприємницьких ризиків, проаналізовано діяльність ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» у динаміці, визначено ключові ризики підприємства. Запропоновано модель ризик-менеджменту підприємства та розроблено комплекс заходів підвищення стійкості бізнес-процесів, що включає: впровадження КРІ-контролю ризиків, оптимізацію логістичних операцій, диверсифікацію каналів постачання, цифровізацію управлінської звітності та підсилення кадрового потенціалу.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – впровадження запропонованої системи ризик-менеджменту дозволить підвищити операційну стійкість підприємства, знизити рівень ймовірних втрат, підвищити ефективність управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані логістичними компаніями для формування політики управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ | 10 |
| 1.1 Сутність підприємницької діяльності та фактори її стійкого розвитку | 10 |
| 1.2 Поняття невизначеності й ризиків у підприємництві: класифікація, джерела та наслідки | 14 |
| 1.3 Теоретичні підходи та моделі забезпечення стійкості бізнесу в ризикових умовах | 20 |
| Висновки до першого розділу | 25 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» та особливості його функціонування | 28 |
| 2.2 Аналіз поточного рівня стійкості діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» | 34 |
| 2.3. Оцінювання рівня ризиків та факторів впливу на стійкість ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» | 39 |
| Висновки до другого розділу | 45 |
| РОЗДІЛ 3 ПІДХОДИ ДО ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ | 48 |
| 3.1 Напрями удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» | 48 |

| | |
|--|----|
| 3.2 Розроблення заходів підвищення стійкості бізнес-процесів ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» | 54 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та очікувані результати впровадження | 60 |
| Висновки до третього розділу | 62 |
| ВИСНОВКИ | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 67 |

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємницького сектору характеризуються високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції, цифровою трансформацією ринків та постійною зміною зовнішнього середовища. Невизначеність, викликана економічними коливаннями, регуляторними змінами, логістичними обмеженнями та впливом глобальних ризиків, формує нові вимоги до ведення бізнесу і зумовлює необхідність посилення механізмів забезпечення його стійкості. За таких умов актуальною постає проблема здатності підприємств не лише реагувати на ризики, а й проактивно управляти ними, впроваджуючи інструменти прогнозування, мінімізації негативних наслідків та підтримання безперервності операцій.

Розвиток підприємництва є важливою складовою економічного відновлення країни, а малі та середні підприємства забезпечують значну частку зайнятості та формують основу ринкової економіки. Водночас підприємницька діяльність за своєю суттю є ризикованою, що вимагає наявності ефективної системи ризик-менеджменту, спрямованої на ідентифікацію загроз, оцінювання їхнього впливу та розроблення дійових заходів реагування. Забезпечення стійкості бізнесу розглядається як стратегічний напрям, що поєднує фінансову стабільність, операційну безперервність, цифрову готовність та здатність до адаптації. Інструменти ризик-менеджменту та моделі стійкого розвитку бізнес-процесів відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства та його життєздатності у довгостроковій перспективі.

Теоретичні підходи до розуміння підприємницької стійкості базуються на системному, ризик-орієнтованому, ресурсному та процесному підходах, а також на принципах цифровізації та адаптивності. Практична потреба у впровадженні комплексних моделей управління ризиками зумовлює важливість дослідження методів оцінювання ризиків, формування карти ризиків та побудови механізмів підвищення стійкості бізнес-процесів, що визначає актуальність теми дослідження та її практичну значущість для підприємств логістичного сектору, які працюють у

висококонкурентному середовищі та безпосередньо стикаються з операційним⁵⁴ і інфраструктурними ризиками.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах ризику, аналіз ризикового середовища ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» та розроблення практичних заходів щодо підвищення стійкості бізнес-процесів підприємства. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність підприємницької діяльності та фактори її стійкого розвитку;
- проаналізувати поняття невизначеності та ризику, класифікацію ризиків і їх джерел;
- розглянути теоретичні моделі та підходи до забезпечення стійкості бізнесу;
- провести аналіз ризикового середовища та оцінити ризики ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»;
- розробити систему заходів з підвищення стійкості бізнес-процесів підприємства;
- запропонувати КРІ та інструменти моніторингу ефективності впроваджених рішень;
- оцінити очікувані результати та ефекти від застосування ризик-менеджменту.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність у сфері логістики. Предметом дослідження є методи, інструменти та моделі забезпечення стійкості бізнес-процесів підприємства в умовах невизначеності та ризиків.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС», підприємство логістичного профілю, що здійснює діяльність у сфері міжнародних та внутрішніх вантажних перевезень, митно-брокерського супроводу та організації транспортно-логістичних операцій.

Основними джерелами, використаними при написанні кваліфікаційної роботи, стали наукові публікації з підприємництва та ризик-менеджменту, навчальна література, автореферати дисертацій, нормативно-правові документи, статистичні огляди логістичного ринку, а також внутрішні матеріали ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС». У процесі дослідження застосовано комплекс методів: аналіз і синтез, порівняльний аналіз та систематизація теоретичних джерел (розділ 1); економіко-статистичний аналіз, коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості, експертне оцінювання ризиків (розділ 2); моделювання системи ризик-менеджменту, економічне обґрунтування управлінських рішень, розробка КРІ та формування заходів підвищення стійкості бізнес-процесів (розділ 3).

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексного підходу до оцінювання та управління ризиками логістичної компанії, що поєднує ризик-орієнтовані інструменти, КРІ-контроль та практичні заходи підвищення бізнес-стійкості.

Практичне значення дослідження проявляється у можливості впровадження запропонованої системи ризик-менеджменту і розроблених заходів для зміцнення операційної стійкості, підвищення безперервності процесів та зниження впливу ризиків на діяльність ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС».

Результати дослідження оприлюднено на конференції: Куценко Т.М., Куш А.А. ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. XII Міжнародна науково-практична конференція “GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION”, 15-17.12.2025, Київ, Україна. С. 1155-1162

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

1.1 Сутність підприємницької діяльності та фактори її стійкого розвитку

Підприємницька діяльність є самостійною, ініціативною, систематичною та ризикованою господарською практикою, спрямованою на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг з метою отримання прибутку. Вона поєднує особисту вигоду підприємця з суспільною користю через ефективне використання ресурсів та інновації. Основні ознаки включають самостійність у прийнятті рішень, ініціативність, відповідальність за ризики та орієнтацію на комерційний успіх.

У Цивільному кодексі підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична господарська діяльність, що здійснюється на власний ризик суб'єктами господарювання з метою одержання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів. При цьому підкреслюється зв'язок із загальним поняттям господарської діяльності, яка спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру [1]. Господарське право також наголошує, що така діяльність здійснюється зареєстрованими суб'єктами (юридичними особами або фізичними особами-підприємцями) у сфері суспільного виробництва (рис. 1.1).

Ключові ознаки підприємницької діяльності зазвичай виділяють на основі її легального визначення та доктринального аналізу (рис. 1.2). Основні юридичні ознаки:

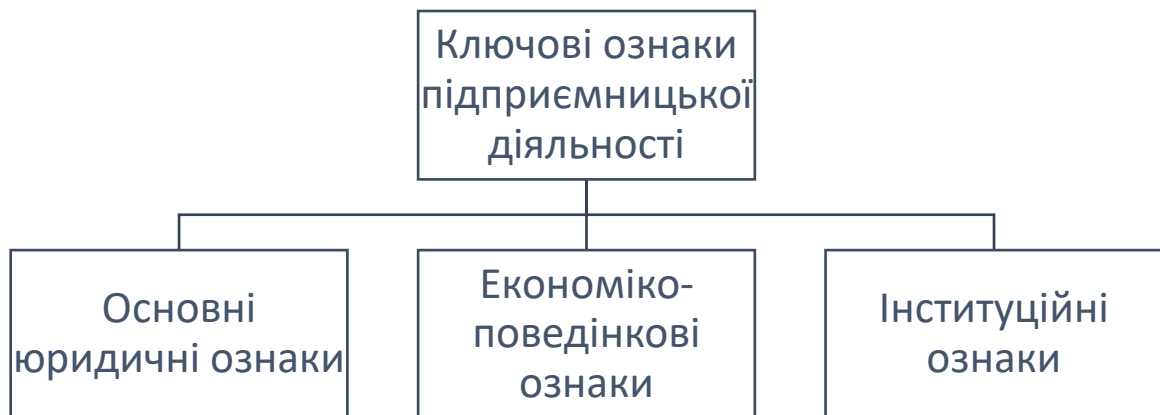
- діяльність, а не разова угода: підприємництво охоплює послідовність дій (операцій), пов'язаних із виробництвом, виконанням робіт чи наданням послуг, а не поодинокій правочин;

- самостійність: підприємець сам ухвалює господарські рішення, визначає структуру, партнерів, способи використання майна та не перебуває в адміністративній залежності у цих питаннях;
- систематичність: діяльність носить регулярний, професійний характер, здійснюється постійно, а не епізодично.

| | |
|---|--|
| Основні правові ознаки підприємницької діяльності | самостійність суб'єкта у прийнятті рішень |
| | ініціативний характер дій |
| | систематичність здійснення операцій |
| | здійснення на власний ризик; орієнтацію на отримання доходу (прибутку) |

Джерело: Сформовано автором на основі [1]

Рисунок 1.1 Основні правові ознаки підприємницької діяльності



Джерело: Сформовано автором на основі [2-5]

Рисунок 1.2 Ключові ознаки підприємницької діяльності

Економіко-поведінкові ознаки:

- ініціативність і новаторство: підприємець самостійно виявляє, оцінює та реалізує можливості, часто пов'язані з інноваціями й пошуком нових рішень;

- ризиковий характер: діяльність завжди пов'язана з підприємницьким ризиком, відповідальністю за наслідки прийнятих рішень та можливістю як прибутку, так і збитків;
- орієнтація на прибуток та економічні й соціальні результати: метою є отримання доходу (прибутку) та досягнення певних економічних і, за сучасним підходом, соціальних ефектів.

Інституційні ознаки;

- легальність і реєстрація суб'єкта: підприємницька діяльність здійснюється особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємництва (ФОП або юридичні особи), у формально визначених організаційно-правових формах;
- здійснення в межах правового поля: діяльність повинна відповідати вимогам законодавства (ліцензування окремих видів, дотримання податкових, трудових, екологічних норм тощо).

Правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні перебуває в стані глибокої реформи: ключовим трендом є відмова від Господарського кодексу й перехід до домінування Цивільного кодексу та спеціальних законів у регулюванні бізнесу. Базові джерела правового регулювання включають Конституція України [7] та Цивільний кодекс України [1]. Конституція України закріплює право кожного на підприємницьку діяльність та гарантії захисту права власності, що створює конституційну основу свободи бізнесу. Систему джерел становлять Цивільний кодекс України, спеціальні закони про господарські товариства, акціонерні товариства, державну реєстрацію юридичних осіб, а також Закон України «Про підприємництво» (у частині, що ще застосовується), який визначає загальні засади та свободу підприємницької діяльності. Законом №4196-ІХ з 28 серпня 2025 року Господарський кодекс України втратив чинність, а регулювання діяльності юридичних осіб і підприємницької діяльності поступово переводиться на базу Цивільного кодексу та галузевих законів. У перехідний період застосовується Закон «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів

юридичних осіб та їх об'єднань», який визначає особливості правового статусу окремих організаційно-правових форм до повної адаптації законодавства [9]. Указом Президента №421/2025 утворено Раду з питань підтримки підприємництва, завдання якої включають аналіз ефективності державної політики, підготовку пропозицій щодо вдосконалення законодавства, захист права власності та конкуренції, а також адаптацію норм до права ЄС. Реформа корпоративного та підприємницького законодавства спрямована на спрощення організаційно-правових форм, уніфікацію приватно-правового регулювання та зменшення колізій між різними кодексами, що має підвищити правову визначеність для бізнесу. Мікро-, малі та середні підприємства (МСП) в Україні складають майже всю економіку: 99,7% усіх підприємств – це МСП; приблизно 75% зайнятих у бізнес-секторі працюють саме в МСП; МСП генерують близько 64% обороту (виручки) бізнес-сектору [10]. Навіть попри війну підприємницька активність не впала, а зросла (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Динаміка реєстрації нових підприємців та компаній в Україні (2021–2024)

| Рік | Нові ФОП, од. | Темп зміни ФОП, % | Нові юрособи, од. | Темп зміни юросіб, % | Всього нових бізнесів, од. |
|------|---------------|-------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|
| 2021 | 284 000* | – | ~33 800* | – | ~317 800 |
| 2022 | 225 000* | -20,8% | ~34 000 | +0,6% | ~259 000 |
| 2023 | 304 048 | +35,1% | 37 000 | +8,8% | ~341 048 |

Джерело: Сформовано автором на основі [11-13]

В 2023 році зареєстровано 304 048 нових ФОПів – це на 35% більше, ніж у 2022 р. і на 7% більше, ніж у 2021 р. Створено понад 37 тис. нових компаній (юросіб) – на 10% більше, ніж у 2022 р. В I кварталі 2024 р. відкрито рекордні 74 050 нових ФОПів, що на третину більше, ніж за аналогічний період попереднього року і на 18% більше, ніж до повномасштабного вторгнення (2021 р.). В першому півріччі 2024 р. ареєстровано понад 13 тис. нових підприємств (юросіб) і майже

148,5 тис. нових ФОПів, що перевищує показники першого півріччя 2023 р. (12,5 тис. компаній та 134 тис. ФОПів). У 2024 р. в Україні зареєстровано 1 109 нових компаній з іноземними власниками (на 24,2% менше, ніж роком раніше, але все одно суттєвий показник попри війну). За оцінкою ПРООН (станом на кінець 2023 р.) мікро-, малі та середні підприємства (MSMEs) складають 99,98% усіх бізнес-одиниць в Україні; забезпечують 74% робочих місць; створюють 64% доданої вартості економіки [13]. Дослідження KSE та Світового банку показують, що близько 18–20% фірм повідомили про фізичні пошкодження бізнесу унаслідок війни [15]. У 2022 р. у більшості підприємств стався різкий спад продажів, але у 2023 р. почалося відновлення, частина бізнесів змогла адаптуватися, змінити ринки збуту, релокуватися тощо. Однак, після падіння ВВП майже на –28,8% у 2022 р., у 2023 р. економіка знову перейшла до зростання $\approx +4,9\%$, що прямо пов'язано з відновленням активності бізнесу. Опитування підприємців (ЕВА, інші бізнес-об'єднання) показують [13]: частка тих, хто оцінює умови ведення бізнесу як «задовільні», у 2023 р. зросла до $\approx 65\%$ (проти 53% роком раніше); частка тих, кому «дуже важко», зменшилась з 41% до 31%.

Бізнес-активність не зупинилась, а переформатувалась: з'являється багато нових ФОПів, локальних сервісів, ІТ-проектів, логістичних та виробничих компаній. МСП відіграють ключову роль у зайнятості та створенні доданої вартості. Паралельно йде структурна трансформація: частина старих компаній закривається, але з'являються нові бізнеси, пов'язані з відновленням інфраструктури, обороною, логістикою, цифровими сервісами.

1.2 Поняття невизначеності й ризиків у підприємництві: класифікація, джерела та наслідки

Підприємницька діяльність за своєю природою пов'язана з неповнотою інформації про майбутні результати, поведінку ринку, зміни у зовнішньому

середовищі та ефективність застосованих управлінських рішень. У науковій літературі загально визнано, що ключовими категоріями, які визначають умови функціонування бізнесу, є невизначеність та ризик. Їх врахування є фундаментом стратегічного планування, оцінювання інвестиційних проєктів і забезпечення стійкості підприємства [14-16].

Невизначеність у підприємстві розуміють як відсутність повної та достовірної інформації про майбутні події, що перешкоджає однозначному прогнозуванню результатів діяльності. Вона виникає внаслідок мінливості ринкового попиту, технологічних змін, нестабільності цін, поведінки контрагентів, регуляторних змін та впливу зовнішніх факторів. На відміну від ризику, невизначеність не завжди може бути кількісно виміряна, а її вплив часто носить потенційний та багатовекторний характер [17-20].

Ризик у підприємницькій діяльності – це ймовірність виникнення небажаних відхилень від очікуваного результату, що може призвести до фінансових втрат, збоїв у операційних процесах або втрати ринкових можливостей. Ризик характеризується двома ключовими параметрами – ймовірністю реалізації події та розміром можливих наслідків, що дозволяє здійснювати його кількісне оцінювання та формувати інструменти реагування [21-25]. У співвідношенні понять ризик розглядають як кількісно вимірювану форму невизначеності, що дозволяє проводити його оцінку, прогнозування та управління. Для ефективного управління ризиками важливо систематизувати їх за ознаками. Ризики класифікують за джерелами: випадковість подій, суперечливість інтересів (наприклад, конкуренція), обмеженість інформації, невизначеність майбутнього та суб'єктивні чинники. За типами виділяють динамічні ризики (від змін кон'юнктури чи управлінських помилок), статичні (внутрішні процеси) та підприємницькі (комерційні угоди з невизначеним результатом). Для малого бізнесу актуальні політичні, регуляторні та міграційні ризики. Найбільш поширена класифікація передбачає розподіл ризиків

за такими групами (табл. 1.2). Класифікація дозволяє структурувати ризикове середовище та формувати індивідуальні підходи до управління кожною групою.

Таблиця 1.2 – Класифікація ризиків у підприємстві

| Група ризику | Сутність | Приклади прояву |
|-----------------------------|---|--|
| Фінансові | ризики пов'язані з рухом капіталу та фінансовими результатами | зниження прибутковості, коливання курсу валют, дефіцит ліквідності |
| Операційні | ризики, що виникають у процесі виробничої та логістичної діяльності | затримки постачань, збій документообігу, відмова ІТ-систем |
| Ринкові | обумовлені зміною попиту, конкуренцією та ринковою кон'юнктурою | падіння попиту, вихід нового конкурента |
| Кадрові | ризики, пов'язані з персоналом | дефіцит фахівців, плинність кадрів, низька кваліфікація |
| Регуляторно-правові | ризики, пов'язані з державним регулюванням | зміна законодавства, податкових правил |
| Інфраструктурно-логістичні | ризики транспортних коридорів, доступності ресурсів, стану інфраструктури | простої транспорту, обмеження пропускної здатності |
| Стратегічні | пов'язані з довгостроковими рішеннями | неправильний вибір ринку, провал експансії |
| Інноваційні та технологічні | вплив впровадження нових технологій та цифрових рішень | технічні збої, кібератаки, відставання у цифровізації |

Джерело: Сформовано автором на основі [26-28]

Основні джерела – недетермінованість процесів на підприємстві та в економіці, відсутність повної інформації, суб'єктивні фактори (кваліфікація аналітиків) та нестабільність ринку. Додатково впливають інноваційна діяльність, конкуренція та зовнішні кризи, як політична нестабільність чи міграція. Підприємницькі ризики можуть виникати під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.3). Взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів формує комплексний ризиковий фон, у якому рішення приймаються з урахуванням імовірності настання подій та їх наслідків. Наслідки включають збитки, недоотриманий прибуток або, навпаки, надприбутки, що вимагає оцінки та управління ризиками. У постконфліктних регіонах, як Україна, це посилює втрату

людського потенціалу та відставання в трансформаціях, ускладнюючи цифрову адаптацію для МСП.

Джерела виникнення невизначеності та ризиків

- **зовнішні джерела**
 - зміни в економічному середовищі, ціни на ресурси, валютні коливання, податкові реформи, дії конкурентів, розвиток технологій, геополітичні події;
- **внутрішні джерела**
 - недоліки бізнес-процесів, помилки управління, неефективність персоналу, низький рівень цифровізації, дефіцит фінансових ресурсів.

Джерело: Сформовано автором на основі [29-31]

Рисунок 1.3 Джерела виникнення невизначеності та ризиків

Ризики можуть мати як негативні, так і позитивні (можливості) наслідки (рис. 1.4). Разом із тим ризик – це не лише загроза, але й джерело можливостей для зростання через впровадження інновацій, оптимізацію процесів та розвиток нових напрямів бізнесу.

Основні потенційні наслідки ризиків

- зниження виручки та прибутковості;
- збільшення витрат і втрат ресурсів;
- порушення операційної безперервності;
- зниження продуктивності персоналу;
- втрата клієнтів, контрактів та репутації;
- виникнення фінансової нестабільності;
- у стратегічній перспективі — втрата конкурентних позицій.

Джерело: Сформовано автором на основі [29-31]

Рисунок 1.4 Характеристика потенційних наслідків ризиків в підприємницькій діяльності

У бізнесі ризик кількісно вимірюють через поєднання ймовірності настання події та величини можливих втрат або відхилень результату від плану. Для цього застосовують як прості оцінки на рівні проекту, так і складні статистичні та фінансові моделі. В загальному вигляді оцінка ризику може здійснюватися наступним чином:

$$R = p \cdot L,$$

де p – ймовірність події, L – розмір можливих втрат; це лежить в основі матриць «ймовірність \times наслідки» та пріоритизації ризиків.

Абсолютний та відносний ризик вимірюється у грошовому вираженні (потенційні втрати в гривнях) та у відсотках до очікуваного доходу чи інвестованого капіталу, що дозволяє порівнювати різні проекти між собою. В табл. 1.3 представлено узагальнену характеристику методів оцінювання ризиків підприємницької діяльності.

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання підприємницьких ризиків

| Метод | Сутність механізм застосування | Параметри, які оцінюються | Переваги | Обмеження |
|---|--|---|--|--|
| Статистичні методи | | | | |
| Статистичний метод | Аналіз історичних даних для побудови розподілу показників (прибутку, виручки, цін); оцінка ймовірності втрат | Ймовірність настання ризику; частота відхилень | Об'єктивність, базується на реальних даних | Потребує достатнього масиву статистики |
| Показники варіації (дисперсія, σ , CV) | Визначення ступеня коливань результатів | Стабільність/мінливість показників, ризиковість альтернатив | Дає числовий вимір нестабільності | Не враховує якісний контекст і причинність |
| Експертно-аналітичні методи | | | | |
| Експертні оцінки | Фахівці визначають ймовірність і вплив ризиків | Ймовірність, сила впливу, інтегральний бал ризику | Гнучкість, застосовується при | Суб'єктивність оцінок, залежність від компетентності експертів |

| | | | | |
|---|--|---------------------------------|---|---|
| | балах; результати агрегуються | | відсутності статистики | |
| Аналіз доцільності витрат (risk–return) | Порівняння потенційних втрат і вигод від прийняття ризику чи зниження його | Потенційна вигода/витрати | Дозволяє приймати обґрунтовані інвестиційні рішення | Необхідність точних прогнозів |
| Фінансові та сценарні методи | | | | |
| Value at Risk (VaR) | Моделювання максимальних можливих втрат за період з довірчою ймовірністю | Фінансові ризики втрат у %, грн | Висока точність для фінансових систем | Складність, потребує даних і моделювання |
| Сценарний аналіз | Розрахунок результатів у кількох сценаріях (оптимістичний, базовий, песимістичний) | Діапазон можливих результатів | Дозволяє оцінити майбутні варіанти розвитку | Сценарії можуть бути умовними |
| Комплексні методи | | | | |
| Інтегральна комплексна оцінка | Поєднання статистичних і експертних вагових коефіцієнтів | Інтегральний індекс ризику | Забезпечує повний аналіз ризиків | Потребує часу та багатокомпонентних даних |
| Матриця ризиків (Risk Matrix) + SWOT/PESTEL | Кількісна градація ймовірності/впливу та поєднання з аналітичними інструментами | Рівень критичності ризиків | Візуальність, можливість пріоритизації | Ускладнення при великій кількості ризиків |

Джерело: Сформовано автором на основі [32-38]

Методи оцінювання ризиків у підприємстві є багатовимірними та поєднують статистичний, експертний, фінансовий та комплексний підходи, що дозволяє отримати як кількісну, так і якісну оцінку ризикових ситуацій, що свідчить про необхідність використання їх у сукупності, а не окремо. Статистичні методи є доцільними за наявності історичних даних, оскільки забезпечують об'єктивність та аналітичність розрахунків, проте їх застосування обмежується ситуаціями, коли підприємство має достатній масив накопичених показників. Показники варіації (дисперсія, СКВ, коефіцієнт варіації) дозволяють кількісно виміряти нестабільність

бізнес-результатів, що робить їх ключовими у фінансових оцінках ризику та порівнянні альтернатив розвитку. Експертно-аналітичні методи є гнучким інструментом у ситуаціях невизначеності або відсутності даних, оскільки базуються на професійних судженнях, однак містять суб'єктивний компонент, що потребує залучення фахівців різного профілю для підвищення достовірності оцінки. Фінансові та сценарні методи (Value at Risk, моделювання сценаріїв) показали високу ефективність при оцінці ймовірних втрат і майбутніх станів середовища, дозволяючи визначити рівень ризику в динаміці та спрогнозувати можливі наслідки управлінських рішень. Комплексні методи являють собою найбільш універсальний інструмент, адже поєднують кількісні та якісні підходи, що забезпечує формування інтегрованого показника ризику і можливість роботи з великою кількістю ризикових чинників одночасно. Матриця ризиків у зв'язці зі SWOT/PESTEL-аналізом дає змогу не лише оцінити критичність, а й визначити управлінські дії, що робить її прикладним інструментом для подальшого впровадження у системі ризик-менеджменту підприємства. Невизначеність є природним середовищем функціонування підприємництва, а ризик – її вимірюваним проявом. Класифікація ризиків, виявлення джерел їх виникнення та розуміння наслідків формують основу для побудови системи ризик-менеджменту. Формалізація ризиків дозволяє підприємству прогнозувати можливі відхилення, оцінювати масштаби втрат і розробляти заходи з мінімізації негативного впливу на бізнес.

1.3 Теоретичні підходи та моделі забезпечення стійкості бізнесу в ризикових умовах

Стійкість підприємницької діяльності у сучасних економічних умовах визначається здатністю компанії протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам, адаптувати бізнес-модель до змін ринкового середовища, підтримувати

безперервність операцій та забезпечувати відтворення стратегічного потенціалу. У науковій літературі поняття стійкості бізнесу трактується як сукупність характеристик та управлінських механізмів, що дозволяють підприємству функціонувати ефективно навіть за умов невизначеності, коливань попиту, фінансових шоків, логістичних обмежень чи зміни нормативного поля. Формування стійкості передбачає інтеграцію фінансових, операційних, кадрових, інформаційних та ринкових ресурсів у єдину систему, яка базується на принципах адаптивності, гнучкості, ризикостійкості та інноваційності. У теорії управління ризиками виділяють кілька концептуальних підходів, що пояснюють механізм протидії нестабільності.

1. Системний підхід. Розглядає підприємство як комплекс взаємопов'язаних підсистем (виробничої, логістичної, фінансової, інформаційної, кадрової). Стійкість забезпечується за рахунок збалансованості потоків ресурсів, формування зворотних зв'язків та оперативного реагування на відхилення. Методично опирається на ідентифікацію «вразливих вузлів» системи та оптимізацію їх роботи.

2. Ресурсний підхід. Сутність полягає у забезпеченні підприємства достатнім рівнем матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів для стійкого функціонування. Особливу роль відіграють ліквідність, доступ до транспортної інфраструктури, компетентність персоналу.

3. Ризик-орієнтований підхід. Передбачає оцінювання, пріоритизацію та управління ризиками шляхом впровадження системи ризик-менеджменту. В основі – карти ризиків, Risk Matrix, Risk Response Plan, KPI-контроль ризикових зон. Компанія, яка не лише реагує, а проактивно прогнозує ризики, має вищий рівень життєздатності.

4. Процесний підхід. Забезпечення стійкості бізнес-процесів через оптимізацію логістики, автоматизацію документообігу, стандартизацію процедур. Поширений у логістичних компаніях, де швидкість і точність операцій є критичними.

5. Інноваційно-цифровий підхід. Базується на впровадженні цифрових технологій у логістичні операції (CRM, ERP, TMS, GPS-трекінг, електронний документообіг). Цифровізація підвищує прозорість операцій, знижує ризик людських помилок, дозволяє здійснювати прогнозу аналітику.

У світовій практиці застосовуються кілька моделей побудови системи ризикостійкості підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Теоретичні моделі забезпечення стійкості бізнесу

| Модель | Основні елементи | Цілі реалізації | Сильні сторони | Недоліки |
|---|---|--|---------------------------------------|---|
| ERM – Enterprise Risk Management (COSO) | Ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг ризиків | Формування корпоративної системи управління ризиками | Комплексність, стратегічна інтеграція | Потребує ресурсів та культури ризик-менеджменту |
| Business Continuity Model (BCM) | План безперервності діяльності, відновлення процесів | Забезпечення роботи бізнесу у кризах | Сильна антикризова складова | Акцент на відновленні, а не запобіганні |
| ISO 31000 Risk Management Framework | Політика ризиків, оцінка, реагування, комунікація | Стандартизація процесів управління ризиками | Міжнародна універсальність | Потребує адаптації до підприємства |
| Lean & Agile Logistics Model | Оптимізація потоків, скорочення втрат, гнучкість | Операційна стійкість логістики | Висока швидкість адаптації | Ймовірне перевантаження персоналу |

Джерело: Сформовано автором на основі [39-45]

Забезпечення стійкості бізнесу в умовах ризику неможливе без системного ризик-менеджменту, цифрової трансформації логістики, диверсифікації ресурсних потоків та застосування моделей ERM/ISO 31000. Найефективнішою є комплексна модель, що поєднує: ризик-орієнтований контроль, оперативну гнучкість бізнес-процесів, цифрову інфраструктуру, кадрову стійкість та стратегічну адаптивність. Вибір моделі забезпечення стійкості підприємства залежить від комплексу факторів, що визначають умови функціонування бізнесу та його стратегічні

орієнтири. Кожен критерій впливає на придатність тієї чи іншої моделі, оскільки різні методологічні підходи орієнтовані на різні типи загроз, ресурсний потенціал та швидкість реагування (рис. 1.5).



Джерело: Сформовано автором на основі [46-49]

Рисунок 1.5 – Критерії вибору моделі забезпечення стійкості підприємства

Першим визначальним критерієм є тип і природа ризиків, на які припадає найбільший вплив. Для компаній з високим фінансовим та ринковим навантаженням переважно застосовують стандарти ERM чи ISO 31000, тоді як за домінування операційних ризиків значно ефективнішими стають Lean/Agile Logistics та VSM-моделі (табл. 1.5). Другим важливим чинником є масштаб підприємства, адже великі компанії здатні впроваджувати комплексні ризик-орієнтовані системи з чіткою структурою, тоді як малий та середній бізнес частіше потребує простіших, адаптивних і менш затратних інструментів.

Суттєве значення має ресурсна база підприємства – фінанси, кваліфікований персонал, інформаційні системи. Моделі цифрової стійкості потребують інвестицій у технології, аналітичні інструменти та навчання, тоді як експертно-аналітичні

методи можуть застосовуватися за мінімальних ресурсних витрат. Наступним критерієм є ступінь невизначеності зовнішнього середовища: чим вищі ринкові коливання, тим актуальнішими стають сценарний аналіз, stress-testing і BCM, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності.

Таблиця 1.5 – Матриця вибору моделі забезпечення стійкості бізнесу

| Критерій вибору | ERM / ISO 31000 | Business Continuity Model (BCM) | Lean/Agile Logistics | Цифрова модель (TMS/BI/CRM) | Експертно-аналітичні моделі |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Тип ризиків | Стратегічні, фінансові, ринкові | Операційні, кризові | Логістичні, поточні | Інформаційні, операційні, ринкові | Невизначені, мультифакторні |
| Масштаб бізнесу | Середні та великі компанії | Середні та великі | Малий/середній/великий | Середні та великі | Підходить для будь-яких |
| Ресурсна забезпеченість | Висока | Висока/середня | Середня/низька | Висока | Низька/середня |
| Цифрова готовність | Бажана | Не критично, але бажана | Необов'язкова | Обов'язкова | Може впроваджуватись без ІТ |
| Швидкість впровадження | Середня/повільна | Середня | Висока | Середня | Висока/швидка |
| Дані для аналізу | Потрібні розширені | Частково потрібні | Мінімальні | Потрібні цифрові масиви даних | Наявність бажана, але не критична |
| Можливість вимірювання КРІ | Висока | Висока | Висока | Висока | Помірна |
| Рівень адаптивності | Високий після впровадження | Високий у кризах | Дуже високий | Високий | Залежить від експертів |

Джерело: Сформовано автором на основі [50-56]

Не менш важливими є строки реалізації та швидкість впровадження, адже деякі моделі забезпечують швидкий ефект (Lean/Agile), тоді як інтегровані ризик-

менеджмент системи формують результат у середньо- та довгостроковій перспективі. Умовою вибору моделі також виступає доступність даних для оцінювання ризиків – наявність історичних показників, систем управлінського обліку, аналітичних інструментів для KPI-моніторингу. Важливим критерієм є готовність підприємства до цифрової трансформації, адже моделі Business Continuity та TMS/BI-інтеграції вимагають автоматизації процесів і технологічної підтримки. Водночас модель повинна бути гнучкою та адаптивною, дозволяти швидко змінювати управлінські рішення у разі появи нових ризиків. Додатковим параметром виступає інтеграція моделі з бізнес-процесами, оскільки стійкість ефективна лише тоді, коли вона працює не формально, а вбудована у логістики, фінанси, HR та операційні контури. Завершальним критерієм є можливість кількісної оцінки результатів, адже модель без чітких KPI не дозволяє виміряти ефективність і контролювати прогрес. Отже, у процесі вибору оптимальної моделі підприємству варто враховувати всі зазначені характеристики, що дає можливість сформувати комбіновану систему стійкості – стратегічно орієнтовану, ресурсно обґрунтовану та операційно адаптивну. Найбільш доцільним для забезпечення стійкості підприємства є поєднання декількох моделей: ERM/ISO 31000 як стратегічний фундамент, Lean/Agile – для операційної гнучкості, BCM – для кризових ситуацій, а цифрові моделі – як інструмент аналітики та автоматизації процесів. Для МСБ можливим є поетапне впровадження моделей з поступовим розширенням ступеня складності.

Висновки до першого розділу

1. Підприємницька діяльність розглядається як систематична, самостійна та ризикована господарська практика, спрямована не лише на отримання прибутку, а й на досягнення економічних і соціальних результатів. Вона поєднує правові,

економічно-поведінкові та інституційні ознаки, що зумовлює необхідність її аналізу на перетині права, економіки та менеджменту.

2. Правове середовище підприємництва в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, що пов'язано з відмовою від Господарського кодексу, посиленням ролі Цивільного кодексу та спеціальних законів, а також зближенням із правом ЄС. Реформа корпоративного та підприємницького законодавства спрямована на підвищення правової визначеності, спрощення організаційно-правових форм і створення більш сприятливих умов для розвитку бізнесу.

3. Мікро-, малі та середні підприємства відіграють системоутворюючу роль в економіці України, забезпечуючи переважну частку зайнятості та доданої вартості, а динаміка реєстрації нових ФОПів і юридичних осіб свідчить про відновлення та переформатування підприємницької активності навіть в умовах воєнних викликів. Це підкреслює важливість розроблення теоретичних і практичних підходів до забезпечення стійкості саме МСП.

4. Невизначеність і ризик є базовими характеристиками середовища функціонування бізнесу, причому ризик виступає кількісно вимірюваною формою невизначеності. Запропонована класифікація ризиків (фінансові, операційні, ринкові, кадрові, регуляторні, інфраструктурно-логістичні, стратегічні, інноваційні) дозволяє структурувати ризиковий простір та створює підґрунтя для формування адресних інструментів ризик-менеджменту.

5. Методи оцінювання підприємницьких ризиків мають комплексний характер і поєднують статистичні, експертно-аналітичні, фінансово-сценарні та інтегральні підходи, що дає змогу отримати як кількісну, так і якісну картину ризикових ситуацій. Це обґрунтовує доцільність використання не одного «універсального» методу, а комбінації інструментів залежно від доступності даних, рівня невизначеності та специфіки бізнесу.

6. Теоретичні підходи до забезпечення стійкості бізнесу (системний, ресурсний, ризик-орієнтований, процесний, інноваційно-цифровий) демонструють,

що стійкість є багатовимірною категорією, яка формується через баланс фінансових, логістичних, інформаційних, кадрових та організаційних компонентів. У цьому контексті моделі ERM, BCM, ISO 31000, Lean/Agile Logistics і цифрові логістичні рішення виступають ключовими інструментами побудови ризикостійкого підприємства.

7. Вибір моделі забезпечення стійкості має ґрунтуватися на системі критеріїв (тип ризиків, масштаб бізнесу, ресурсна забезпеченість, ступінь цифрової готовності, наявність даних, швидкість впровадження, можливість КРІ-оцінювання, адаптивність), що відображено у матриці моделей. Найбільш перспективним напрямом є формування комбінованої моделі стійкості, яка поєднує стратегічний ризик-менеджмент (ERM/ISO 31000), операційну гнучкість (Lean/Agile), інструменти безперервності діяльності (BCM) та цифрову аналітику, що створює теоретичне підґрунтя для подальших прикладних досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» та особливості його функціонування

ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» (Global Freight Solutions) – це українська компанія, зареєстрована в Харкові, яка займається вантажними перевезеннями, логістикою, митним оформленням. ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» позиціонує себе як логістична компанія, що надає комплекс послуг у сфері транспорту й логістики, організовує перевезення та виступає як експедитор/поштовий посередник. Окрім цього, компанія надає й деякі супутні послуги – контакт-центр (call-центр), інформаційні послуги та супровід документів, комунікацію з контрагентами, організацію логістичних операцій (табл. 2.1).

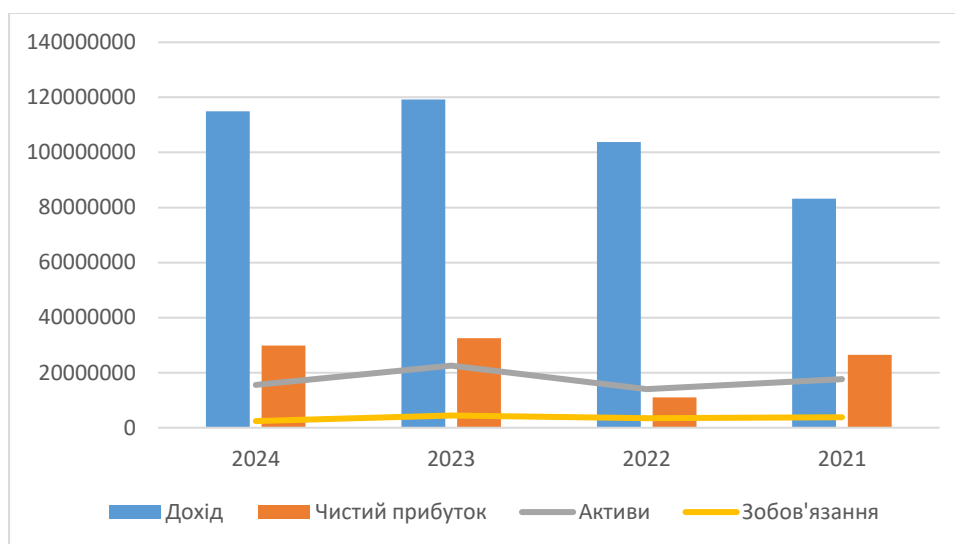
Таблиця 2.1 – Динаміка показників діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Показники | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Дохід | 114884400 | 119232700 | 103746600 | 83176700 |
| Чистий прибуток | 29834500 | 32475200 | 10959500 | 26435500 |
| Активи | 15492600 | 22547400 | 14017500 | 17603300 |
| Зобов'язання | 2415300 | 4435400 | 3447800 | 3788100 |
| Кількість працівників | 214 | 213 | 269 | - |

Джерело: Сформовано автором на основі [57]

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про стабільний розвиток бізнесу, нарощування обсягів операційної діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Компанія демонструє позитивну

динаміку доходів та прибутковості, що відображає конкурентоспроможність її послуг і здатність адаптуватися до коливань ринку логістики (рис. 2.1).



Джерело: Сформовано автором на основі [57]

Рисунок 2.1 – Фінансові показники ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Фінансові показники підприємства за досліджуваний період підтверджують послідовне зростання виручки: з 83,18 млн грн у 2020 р. до 114,88 млн грн у 2024 р. Середньорічний приріст доходу становив близько 10–12%, що є ознакою розширення клієнтської бази та збільшення обсягів логістичних операцій. Найбільш динамічний ріст спостерігається у 2022–2024 рр., що може бути результатом оптимізації транспортних маршрутів, збільшення частки міжнародних перевезень та впровадження цифрових інструментів управління перевезеннями.

Показники чистого прибутку демонструють хвилеподібну динаміку: у 2020 р. він становив 26,44 млн грн, у 2022 р. скоротився до 10,96 млн грн, після чого у 2023–2024 рр. підприємство відновило і збільшило рентабельність (32,48 та 29,83 млн грн відповідно). Зниження прибутковості у 2022 р. можна пояснити зовнішніми ринковими чинниками, змінами логістичних ланцюгів, підвищенням собівартості та можливими витратами на реорганізацію операційних процесів. Подальше зростання прибутку свідчить про успішність прийнятих управлінських рішень та

адаптивність компанії до змін середовища. Аналіз структури активів і зобов'язань дає підстави говорити про достатню фінансову стійкість підприємства. Активи коливалися в межах 14–22,5 млн грн, що характерно для логістичної компанії без великої матеріально-технічної бази. У 2024 р. обсяг активів знизився до 15,49 млн грн, однак паралельне скорочення зобов'язань до 2,42 млн грн свідчить про зменшення боргового навантаження та високу платоспроможність. Рівень рентабельності доходу у 2023–2024 рр. перевищував 25%, що можна охарактеризувати як високий показник ефективності для сфери логістики.

Окремої уваги потребує динаміка чисельності персоналу. Якщо у 2022 р. в компанії працювало 269 осіб, то у 2024 р. – 214. Зменшення штату при одночасному зростанні доходів і прибутку свідчить про підвищення продуктивності праці, автоматизацію операцій, можливе освоєння нових логістичних рішень та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Це підтверджує трансформацію компанії у напрямі більш технологічної бізнес-моделі з фокусом на сервіс та якість перевезень. Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» є фінансово стабільним підприємством із позитивною динамікою росту, високою рентабельністю та ефективною операційною політикою. Компанія демонструє стійкість на логістичному ринку України, володіє потенціалом для масштабування та подальшого розширення спектру послуг, зокрема в напрямі міжнародних перевезень, складської логістики та цифрових транспортних сервісів.

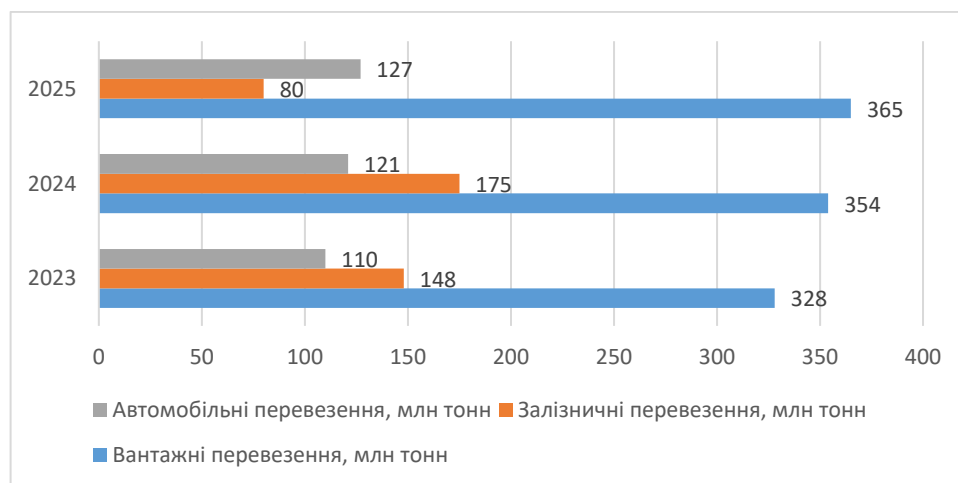
Ринок логістики та вантажних перевезень в Україні у 2023–2025 рр. демонструє тенденцію до відновлення та помірною зростання. За даними аналітичних досліджень, обсяг українського ринку логістики та вантажних перевезень у 2024 р. оцінюється приблизно у 6,2 млрд дол. США, з прогнозом зростання до 8,5 млрд дол. до 2032 р. при середньорічних темпах приросту близько 4% [11] (табл. 2.2). Окремі дослідження ринку експедиторських послуг також

вказують на порівняний порядок величини – близько 6,1 млрд дол. у 2025 р. з подальшим зростанням [13] (рис. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники ринку логістики та вантажних перевезень України, 2023–2025 рр.

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 (прогноз) | Динаміка / Тенденція |
|---|--------|--------|-------------------|---|
| Обсяг ринку логістики, млрд USD | ~5,9 | ~6,2 | ~6,5–6,7 | Стабільний ріст 4–6%/рік |
| Оціночний обсяг ринку у грн, млрд грн | ≈ 215 | ≈ 230 | ≈ 245–255 | Зростання разом із ВВП і товарообігом |
| Вантажні перевезення, млн тонн | ~328 | ~354 | ~365–375 | +7–10% щорічно |
| Залізничні перевезення, млн тонн | ~148 | ~175 | ~180–185 | Відновлення після просідання ринку |
| Автомобільні перевезення, млн тонн | ~110 | ~121 | ~127–132 | Найдинамічніший наземний сегмент |
| Вантажообіг (усі види транспорту), млрд ткм | ~150 | ~170 | ~178–185 | Зростання експортних та транзитних потоків |
| Частка автологістики на ринку, % | 33–35% | 34–36% | 35–37% | Посилення ролі автомобільних перевезень |
| Частка залізниці, % | 44–46% | 47–49% | 48–50% | Відновлення інфраструктури |
| Частка експедиційних та логістичних сервісів (експедитори, 3PL, митне оформлення) | 18–22% | 20–24% | 22–26% | Зростання попиту на комплексні логістичні рішення |
| Середній темп зростання ринку, % | +6% | +7–8% | +4–6% | Поступове стабільне відновлення |

Джерело: Сформовано автором на основі [32]



Джерело: Сформовано автором на основі [11-13]

Рисунок 2.2 – Динаміка ринку вантажних перевезень України

З боку фізичних обсягів перевезень Держстат фіксує зростання: у 2024 р. обсяг вантажних перевезень в Україні зріс на 7,8% порівняно з 2023 р. і склав 354 млн тонн, вантажообіг збільшився на 13% [10]. Залізничний сегмент також демонструє відновлення: у 2024 р. «Укрзалізниця» перевезла 174,93 млн тонн вантажів, що на 18% більше, ніж у 2023 р. Таким чином, ринок логістики України є:

- великим за обсягом (мільярди доларів США у вартісному вимірі);
- структурно диверсифікованим (авто-, залізничні, морські, мультимодальні перевезення, складська логістика, експедиція, митне оформлення);
- зростаючим, попри складні зовнішні умови, завдяки відновленню економічної активності, збільшенню експортно-імпортних операцій та реконструкційним проектам.

Сучасний ринок логістичних послуг в Україні характеризується низкою трендів (рис. 2.3).

Зростання попиту на комплексні логістичні рішення

- Клієнти очікують «єдиного вікна»: транспортування, експедиційний супровід, митне оформлення, складські послуги та консультаційний супровід в одному пакеті послуг.

Відновлення обсягів перевезень та зміна маршрутів

- Відбувається переорієнтація логістичних потоків, розвиток альтернативних наземних маршрутів, посилення ролі автомобільного та залізничного транспорту.

Цифровізація логістики

- Зростає роль IT-рішень: систем управління перевезеннями, онлайн-трекінгу вантажів, електронного документообігу, автоматизації планування маршрутів.

Зростання ролі експедиторських та допоміжних послуг

- Значна частина доданої вартості створюється не стільки перевізником як власником транспорту, скільки логістичним інтегратором/експедитором, який організовує перевезення, оптимізує маршрути та забезпечує сервіс.

Джерело: Сформовано автором на основі [11, 12]

Рисунок 2.3 – Ключові тенденції ринку логістики в Україні

З урахуванням такої структури ринку ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» природно інтегрується у сегмент логістичних операторів та експедиторів. Частка компанії у загальнонаціональному масштабі відповідає сегменту невеликих/середніх гравців у ніші логістичних та експедиторських послуг. Водночас, стабільне зростання доходів протягом досліджуваного періоду свідчить, що позиція підприємства на ринку є стійкою в межах його сегменту. Воно не є системоутворюючим на рівні всієї галузі, проте має ознаки успішного нішевого гравця, який:

- орієнтований на сервісну модель (допоміжні послуги, логістична координація, супровід);
- здатний конкурувати за рахунок якості сервісу, гнучкості та оптимізації витрат, а не масштабу автопарку;
- ефективно інтегрується у ланцюги поставок, працюючи з різними типами перевізників та клієнтів.

З огляду на фінансові показники, компанію доцільно віднести до групи середніх спеціалізованих логістичних операторів, які відіграють важливу роль у забезпеченні транспортної інфраструктури, але не визначають загальну кон'юнктуру ринку. Таким чином, ринок логістики та вантажних перевезень України є динамічним, зростаючим і висококонкурентним. Збільшення обсягів перевезень, відновлення інфраструктури та зростання попиту на комплексні логістичні рішення створюють сприятливі умови для розвитку компаній, що надають допоміжні транспортно-логістичні послуги. У цьому контексті ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» посідає позицію фінансово стабільного, рентабельного та адаптивного учасника ринку, який успішно працює в сегменті логістичного сервісу та експедиторського супроводу. Попри відносно невелику частку в загальнонаціональному ринку, підприємство демонструє потенціал для подальшого зміцнення позицій через: розширення портфеля послуг (наприклад, складська логістика, мультимодальні перевезення, консалтинг з митного

оформлення); поглиблення цифровізації процесів; розвиток партнерських відносин із перевізниками та великими вантажовласниками.

2.2 Аналіз поточного рівня стійкості діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Нижче наведений розгорнутий аналіз поточного рівня стійкості діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС», сформований на основі фінансових показників за 2020–2024 рр., оцінки ринку та ефективності операційної діяльності підприємства. Оцінюючи стійкість діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС», необхідно врахувати комплекс фінансових, операційних та ринкових характеристик підприємства. Аналіз поточного рівня фінансової стійкості діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» представлено в табл. 2.3.

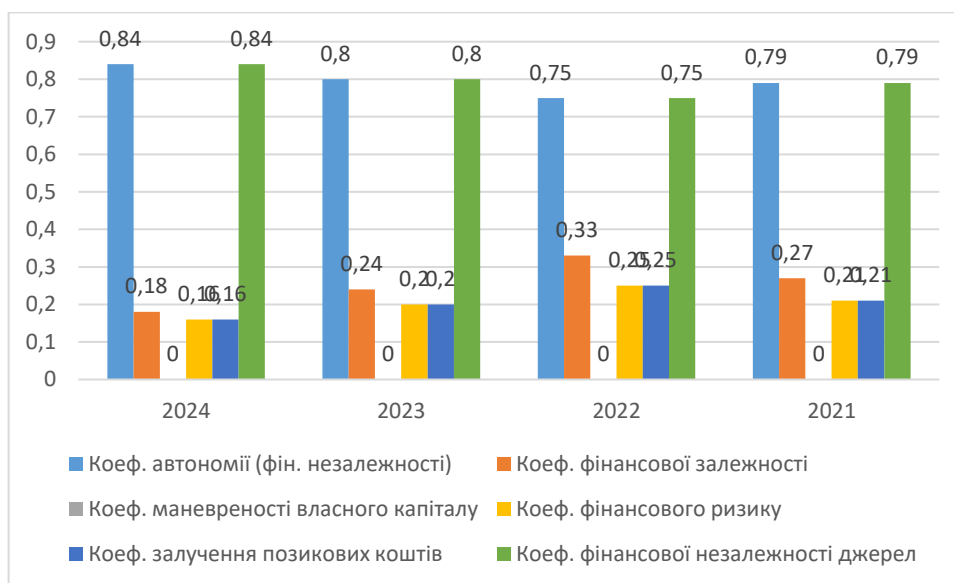
Таблиця 2.3 – Аналіз рівня фінансової стійкості ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Показник | Формула | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | Норматив |
|--------------------------------------|--------------------------|------|------|------|------|----------------------|
| Коеф. автономії (фін. незалежності) | ВК/Активи | 0,84 | 0,80 | 0,75 | 0,79 | >0,5 |
| Коеф. фінансової залежності | Заборг./ВК | 0,18 | 0,24 | 0,33 | 0,27 | <0,5 |
| Коеф. маневреності власного капіталу | (ВК– Необорот.активи)/ВК | 0,42 | 0,46 | 0,39 | 0,41 | >0,4 |
| Коеф. фінансового ризику | Заборг./Активи | 0,16 | 0,20 | 0,25 | 0,21 | <0,5 |
| Коеф. залучення позикових коштів | Заборг./Активи | 0,16 | 0,20 | 0,25 | 0,21 | 0,4–0,5 (оптимум) |
| Коеф. фінансової незалежності джерел | ВК/Загальний капітал | 0,84 | 0,80 | 0,75 | 0,79 | 0,5–0,6 |

Джерело: Сформовано автором на основі [57]

Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства за 2021–2024 роки свідчить про високий рівень фінансової незалежності та достатню стійкість до зовнішніх економічних впливів. Значення коефіцієнта автономії стабільно

знаходяться на рівні 0,75–0,84, що істотно перевищує нормативний показник ($>0,5$) (рис. 2.4).



Джерело: Сформовано автором на основі [57]

Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Це означає, що переважна частина активів формується за рахунок власного капіталу, а залежність від позикових ресурсів є незначною. Така структура капіталу забезпечує підприємству високу платоспроможність, зміцнює довіру інвесторів і кредиторів, а також формує широкий запас міцності в умовах можливих коливань ринку. Коефіцієнт фінансової залежності та фінансового ризику протягом досліджуваного періоду має тенденцію до поступового зниження (від 0,33 у 2022 р. до 0,16 у 2024 р.), що підтверджує скорочення боргового навантаження та зменшення ймовірності ризиків, пов'язаних з неплатоспроможністю. Зниження частки позикового фінансування є позитивною характеристикою, адже свідчить про раціональну кредитну політику та здатність підприємства генерувати прибуток без залучення додаткових позик. Показники маневреності власного капіталу на рівні 0,39–0,46 відповідають нормативним значенням і демонструють достатність

частини капіталу, що знаходиться у формі оборотних активів. Це забезпечує підприємству гнучкість в управлінні ресурсами, можливість оперативного реагування на зміни вантажопотоків, перерозподіл коштів між логістичними проектами та фінансування поточної діяльності без додаткових кредитних вливань.

Порівняння показників у динаміці дає підстави стверджувати, що найбільш проблемним роком для компанії був 2022-й, коли спостерігалось одночасне зниження прибутку та рентабельності активів, а фінансовий ризик тимчасово зріс. Однак вже з 2023 р. компанії вдалося відновити показники, що вказує на високу адаптивність бізнес-моделі та ефективність управлінських рішень. Зростання прибутковості при одночасному скороченні зобов'язань у 2023–2024 рр. свідчить про покращення операційної ефективності та підвищення стабільності грошових потоків. У 2024 році ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» демонструє найкращий рівень фінансової стійкості за весь період спостереження: максимальну автономію, найнижчий рівень боргового навантаження та найвищу рентабельність активів. Такі результати підтверджують, що підприємство не лише відновило діяльність після економічних потрясінь, а й перейшло до стадії активного розвитку, спроможне інвестувати у розширення сервісів, цифровізацію процесів, модернізацію логістичних рішень та посилення конкурентних позицій на ринку.

Загалом фінансова структура підприємства є збалансованою, із домінуванням власного капіталу, низьким борговим навантаженням та достатнім рівнем мобільності фінансових ресурсів. Це забезпечує підприємству високу стійкість, незалежність у прийнятті рішень та низьку вразливість до зовнішніх ризиків. Враховуючи поточну позитивну динаміку, компанія має потенціал для масштабування діяльності, освоєння нових логістичних напрямів та розширення клієнтського портфеля, що сприятиме зміцненню позицій на національному та міжнародному ринку.

Операційна стійкість підприємства оцінюється за параметрами, представленими в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз операційної стійкості ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Рік | Маржа чистого прибутку, % | ROA, % | Оборотність активів, разів | Дохід на 1 працівника, грн | Прибуток на 1 працівника, грн | Коеф. фінансової автономії |
|------|---------------------------|--------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 2021 | 31,8 | 150,2 | 4,73 | 332 706,8 | 105 742,0 | 0,78 |
| 2022 | 10,6 | 78,2 | 7,40 | 385 675,1 | 40 741,6 | 0,75 |
| 2023 | 27,2 | 144,0 | 5,29 | 559 777,9 | 152 465,7 | 0,80 |
| 2024 | 26,0 | 192,6 | 7,42 | 536 843,0 | 139 413,6 | 0,84 |

Джерело: Сформовано автором на основі [57]

Аналіз операційних показників ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» за 2021–2024 рр. засвідчує, що підприємство демонструє високий рівень операційної стійкості, здатність ефективно використовувати активи та генерувати прибуток, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у сфері логістики та транспортних послуг. Одним із показових індикаторів є маржа чистого прибутку, яка у 2023–2024 рр. перевищує 25%, що свідчить про здатність компанії утримувати високу прибутковість навіть у періоди коливань доходів, що вказує на сформовану систему управління витратами та ефективність операційних процесів. Показник рентабельності активів (ROA), який у 2024 р. досяг 192,6%, а у 2023 р. – 144,0%, підтверджує ефективне використання ресурсів та високу віддачу від вкладених активів. Такий результат характерний для сервісних логістичних компаній з переважанням обігових ресурсів і нематеріальної складової, де основна цінність створюється за рахунок організації перевезень, а не володіння транспортними засобами. Порівняно з 2022 роком, коли ROA значно знизився, у 2023–2024 роках простежується чітке відновлення та посилення ефективності операційної діяльності. Додатковим підтвердженням операційної ефективності виступає високий рівень оборотності активів, що у 2024 р. становить 7,42 рази, а у 2022 р. – 7,40 разів. Це свідчить про швидке перетворення вкладених коштів у виручку, активну ділову діяльність та відсутність «заморожених» ресурсів. Для логістичної компанії такий рівень оборотності є ознакою інтенсивного використання

виробничо-операційного потенціалу. Продуктивність праці також демонструє позитивні зрушення. Якщо у 2022 р. дохід на одного працівника складав 385,7 тис. грн, то у 2023–2024 рр. він перевищив 536–559 тис. грн. Зростання прибутку на одного працівника більш ніж утричі у порівнянні з 2022 р. свідчить про оптимізацію штату, впровадження цифрових інструментів та підвищення ефективності трудових ресурсів, що означає, що компанія досягає більшого результату при відносно меншій чисельності персоналу, що є індикатором стійкої операційної моделі.

Темпи зміни основних операційних показників також підтверджують операційну гнучкість підприємства. Попри скорочення персоналу у 2023 р. на 20,8%, обсяг прибутку зріс майже на 200%, що свідчить про підвищення ефективності праці та впровадження управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат. Негативна динаміка доходів у 2024 р. (–3,6%) не призвела до погіршення маржинальності, що ще раз підкреслює стійкість операційної моделі компанії та її здатність підтримувати рентабельність навіть у періоди зниження обсягів реалізації.

Таблиця 2.5 – Темпи зміни основних операційних показників ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Період | Темп зростання доходу, % | Темп зростання чистого прибутку, % | Темп зміни активів, % | Темп зміни чисельності персоналу, % |
|-----------|--------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 2021–2022 | +24,7 | –58,5 | –20,4 | +7,6 |
| 2022–2023 | +14,9 | +196,3 | +60,9 | –20,8 |
| 2023–2024 | –3,6 | –8,1 | –31,3 | +0,5 |

Джерело: Сформовано автором на основі [57]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» володіє високим рівнем операційної стійкості, що проявляється у стабільній прибутковості, високій оборотності активів та ефективності

використання трудових ресурсів. Підприємство демонструє здатність адаптувати операційні процеси до зміни ринкового середовища, оптимізувати витрати та підтримувати рентабельність, що створює умови для подальшого зростання, масштабування послуг та зміцнення ринкових позицій.

Ринкову стійкість ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» можна оцінити на основі раніше наведених даних. Компанія працює на ринку, що у 2023–2025 рр. характеризується зростанням попиту на транспортно-логістичні рішення, збільшенням вантажообігу та активною цифровізацією. Частка підприємства у загальнонаціональному логістичному ринку не є домінуючою, однак компанія займає стабільну позицію серед середніх гравців галузі, що працюють на основі сервісно-експедиторської моделі. Наявність позитивної динаміки фінансових результатів, високого рівня рентабельності та скорочення боргового навантаження свідчить про стійке конкурентне положення, здатність ефективно реагувати на виклики та використовувати ринкові можливості.

Таким чином, ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» демонструє високий рівень поточної стійкості діяльності, що підтверджується: стабільним зростанням доходів та прибутку; високими показниками рентабельності; низьким рівнем боргових зобов'язань; ефективністю операційних процесів та оптимізацією персоналу; здатністю адаптуватися до ринкових змін. Підприємство є фінансово стабільним, операційно ефективним та має потенціал для подальшого розвитку, зокрема шляхом розширення спектру логістичних сервісів, поглиблення цифровізації та виходу на міжнародні логістичні маршрути.

2.3 Оцінювання рівня ризиків та факторів впливу на стійкість ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Стійкість підприємства визначається здатністю зберігати стабільність фінансової та операційної діяльності в умовах ризиків зовнішнього та внутрішнього

середовища. Для логістичної компанії, яка працює у сфері вантажних перевезень, ключовими факторами впливу є кон'юнктура ринку транспорту, вартість логістичних послуг, рівень конкуренції, швидкість обробки вантажопотоків, собівартість перевезень та ефективність управління ресурсами. Проведений аналіз фінансових показників ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» свідчить про високий рівень його операційної та фінансової стійкості, проте підприємство залишається чутливим до окремих ризиків, які можуть впливати на його діяльність у перспективі. На основі аналізу ринкових умов, внутрішніх ресурсів та показників діяльності можна виділити такі групи факторів (рис. 2.5).



Джерело: Сформовано автором на основі [57]

Рисунок 2.5 – Ключові фактори впливу на стійкість ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Щодо впливу фінансових факторів, то наявність високого рівня автономності (0,84 у 2024 р.) створює запас міцності й забезпечує незалежність від кредитних коштів. Однак, зниження активів у 2024 році на 31,3% може виступати сигналом потенційного ризику скорочення інвестиційних можливостей у разі різких змін ринку. Коливання прибутку впродовж досліджуваного періоду підтверджує залежність фінансових результатів від зовнішніх умов і навантаження логістичних маршрутів. До операційних факторів можемо віднести високу оборотність активів

(7,42 раза у 2024 р.), що свідчить про ефективне використання ресурсів, але водночас формує залежність від стабільності вантажних потоків. Зростання прибутку на одного працівника на 242% у період 2022–2024 рр. показує успішність оптимізації персоналу, проте ризиком є залежність від кваліфікації працівників та необхідності постійного навчання. До ринкових факторів можемо віднести збільшення конкуренції на ринку логістичних послуг та поява нових операторів із цифровими рішеннями може зменшувати частку ринку; залежність від тарифів логістичних коридорів також може негативно впливати на маржинальність у періоди пікових навантажень. Основними факторами зовнішнього середовища є зміна митних правил, транспортних регламентів та міжнародних логістичних політик здатна впливати на швидкість оформлення вантажів та собівартість послуг; потенційні коливання паливних цін можуть впливати на вартість логістичних послуг та кінцеву конкурентоспроможність. Оцінка ризиків за шкалою впливу (якісні показники) проведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка ризиків за шкалою впливу на ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Тип ризику | Рівень ймовірності | Сила впливу | Інтегральна оцінка ризику |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|---------------------------|
| Фінансовий (зменшення прибутковості) | Середній | Висока | Середньо-високий |
| Операційний (перебої вантажопотоків) | Середній | Середня | Середній |
| Ринковий (зростання конкуренції) | Високий | Середня | Середньо-високий |
| Кадровий (дефіцит спеціалістів) | Середній | Середня | Середній |
| Регуляторно-правовий | Середній | Висока | Високий потенційний ризик |
| Логістично-інфраструктурний | Середній | Висока | Середньо-високий |

Джерело: Сформовано автором на основі експертного підходу

Використаємо систему бального оцінювання на основі логічної шкали: шкала ймовірності (Probability, P): Low = 1 бал, Medium = 2 бали, High = 3 бали, шкала впливу (Impact, I): Low = 1 бал, Medium = 2 бали, High = 3 бали.

Інтегральна оцінка ризику здійснюється за наступною формулою (IR):

$$IR = P \times I$$

Інтерпретація ризику за інтегральним значенням:

| | |
|-----|-------------------|
| IR | Рівень ризику |
| 1–2 | Низький |
| 3–4 | Середній |
| 5–6 | Середньо-високий |
| 7–9 | Високий/Критичний |

Результати кількісної оцінки ризиків для ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Кількісна оцінка ризиків для ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Тип ризику | Ймовірність (бал) | Вплив (бал) | Формула розрахунку | Інтегральний ризик IR | Висновок |
|--------------------------------------|-------------------|-------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| Фінансовий (зменшення прибутковості) | 2 | 3 | $IR = 2 \times 3$ | 6 | Середньо-високий |
| Операційний (перебої вантажопотоків) | 2 | 2 | $IR = 2 \times 2$ | 4 | Середній |
| Ринковий (зростання конкуренції) | 3 | 2 | $IR = 3 \times 2$ | 6 | Середньо-високий |
| Кадровий (дефіцит спеціалістів) | 2 | 2 | $IR = 2 \times 2$ | 4 | Середній |
| Регуляторно-правовий | 2 | 3 | $IR = 2 \times 3$ | 6 | Високий потенційний |
| Логістично-інфраструктурний | 2 | 3 | $IR = 2 \times 3$ | 6 | Середньо-високий |

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, найвищі значення ризику ($IR = 6$) спостерігаються у: фінансового, ринкового, регуляторно-правового та логістично-інфраструктурного ризиків. Ці напрямки потребують пріоритетного моніторингу та превентивних заходів. Середній рівень ризику ($IR = 4$) мають: операційний та кадровий ризики, вони є контрольованими, але потребують системної роботи з персоналом та логістичними маршрутами. Жоден із ризиків не має $IR > 6$, що означає відсутність

критичних загроз, але наявність факторів, здатних вплинути на стійкість за негативних зовнішніх умов. Отримані результати представимо у вигляді матриці ризиків (Impact–Probability) (рис. 2.6), яка сформована за принципом оцінювання ризиків 3×3: вертикаль – сила впливу, горизонталь – ймовірність виникнення.

| Impact \ Probability | Low | Medium | High |
|-------------------------|-----|---|------------------------------|
| High (Високий вплив) | – | Регуляторно-правовий ризик | – |
| Medium (Середній вплив) | – | Фінансовий ризик (зниження прибутковості) Операційний ризик (збої логістики) Кадровий ризик | Ринковий ризик (конкуренція) |
| Low (Низький вплив) | – | – | – |

Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.6 – Матриця оцінки ризиків ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Проведене оцінювання показує, що ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» має високу стійкість фінансової та операційної діяльності, демонструючи здатність підтримувати рентабельність та оборотність активів на конкурентному рівні. Найсуттєвіші ризики пов'язані з ринковим середовищем, регуляторними змінами та можливими коливаннями транспортної інфраструктури, що вимагає гнучкої реакції та стратегічного планування. Однак поточні показники діяльності свідчать, що підприємство має достатній запас міцності й може адаптувати бізнес-процес до зовнішніх умов. Для зміцнення стійкості в подальшому доцільно: диверсифікувати напрямки перевезень та клієнтський портфель; розвивати цифровізацію логістичних операцій, систем відстеження та автоматизації документообігу; формувати резерв фінансової ліквідності для періодів ринкової нестабільності; інвестувати у розвиток персоналу та підвищення логістичної компетентності (табл. 2.7).

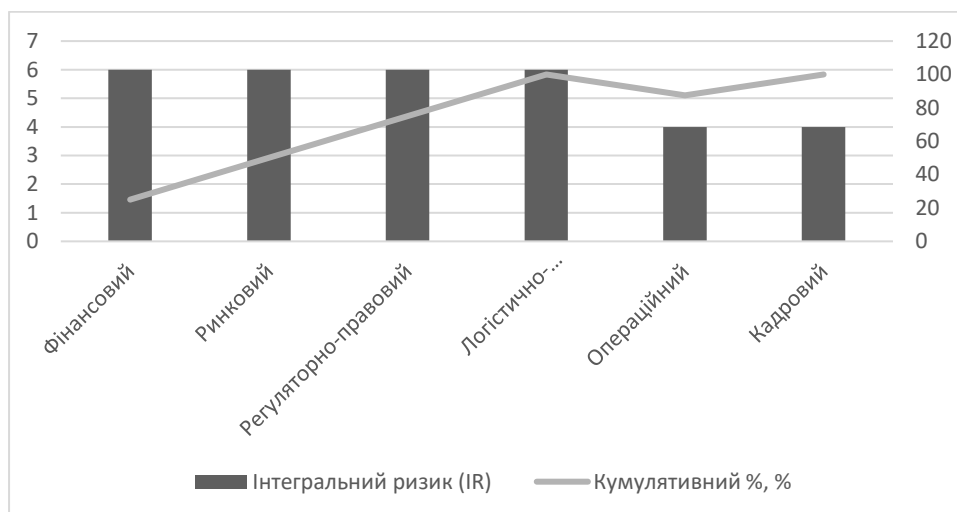
Таблиця 2.7 – Заходи мінімізації ризиків ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Тип ризику | Прояв ризику | Конкретні заходи мінімізації | Очікуваний ефект |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Фінансовий (зменшення прибутковості) | падіння маржі, зниження доходів, збільшення витрат | оптимізація тарифної політики; скорочення непрямих витрат; формування резервного фонду ліквідності | зниження витрат, стабільність прибутку |
| Операційний (перебої вантажопотоків) | затримки доставки, збої маршрутів | диверсифікація транспортних каналів; резервні логістичні маршрути; цифровий контроль відстеження вантажів | стабільність виконання замовлень, скорочення простоїв |
| Ринковий (посилення конкуренції) | втрата клієнтів, зниження частки ринку | розширення пакету послуг; активізація digital-маркетингу; формування партнерських програм | зростання ринку, підвищення конкурентоздатності |
| Кадровий (дефіцит спеціалістів) | брак персоналу, плинність кадрів | внутрішні тренінги та навчальні програми; система преміювання; формування кадрового резерву | підвищення продуктивності персоналу, зниження плинності |
| Регуляторно-правовий | зміни митних правил, ліцензій, нормативів | постійний моніторинг законодавства; юридичний аудит контрактів; диверсифікація маршрутів з мінімальними бар'єрами | зниження ризику штрафів та блокування операцій |
| Логістично-інфраструктурний | обмеження пропускної здатності коридорів | розвиток мультимодальних маршрутів; використання хаби/склади-партнери; впровадження систем оптимізації маршрутів | підвищення швидкості обробки вантажу та стійкості ланцюгів |

Джерело: Сформовано автором

Запропоновані заходи дозволяють знизити вплив ключових ризиків на діяльність підприємства, забезпечити стабільність операційних процесів та підтримати стійкий фінансовий розвиток. Особливого значення набувають диверсифікація логістичних маршрутів, цифровізація управління вантажопотоками, створення резервів ліквідності та розвиток персоналу, що

підсилить конкурентні позиції ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» у довгостроковій перспективі. На рис. 2.7 представлено Pareto-діаграму для ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» на основі інтегральних оцінок ризику (IR), яка наочно показує, які ризики формують найбільший вплив на діяльність підприємства.



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 2.7 – Pareto-діаграма ризиків ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Pareto-діаграма показує, що основну частку сукупного ризику (майже 70%) формують чотири ключові фактори: фінансовий, ринковий, регуляторно-правовий та логістично-інфраструктурний ризики. Саме вони повинні бути першочергово враховані у стратегії ризик-менеджменту. Операційний та кадровий ризики мають нижчий сумарний вплив, але потребують постійного контролю й моніторингу, оскільки їх посилення може зменшити операційну стійкість компанії.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» є фінансово стабільним та стійким учасником логістичного ринку України, що підтверджується зростанням

доходів у 2020–2024 рр. на понад 38% та високим рівнем рентабельності, яка у 2023–2024 рр. перевищує 25%. Це свідчить про ефективність операційної моделі та здатність підприємства адаптуватися до динаміки ринкових умов.

2. Фінансова структура підприємства характеризується високою автономністю та низьким борговим навантаженням. Коефіцієнт автономії у 2024 р. становить 0,84, що значно перевищує норматив $>0,5$, а коефіцієнт фінансової залежності знизився до 0,18. Це забезпечує компанії гнучкість прийняття рішень та стійкість до зовнішніх ризиків, пов'язаних із кредитним фінансуванням.

3. Операційні показники компанії демонструють ефективне використання активів та трудових ресурсів. Оборотноість активів у 2024 р. становить 7,42 рази, а ROA – 192,6%, що є високими значеннями для сервісної логістичної компанії. Зростання доходу і прибутку на одного працівника більш ніж у 1,4 раза порівняно з 2022 р. свідчить про оптимізацію бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці.

4. Ринок логістики України у 2023–2025 рр. перебуває у фазі зростання з прогнозованими темпами 4–8% щорічно. Збільшення вантажопотоків, розвиток мультимодальної логістики та підвищення попиту на експедиторські послуги створюють сприятливі умови для розширення діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС», особливо в сегменті цифрової логістики та міжнародних перевезень.

5. Оцінка ризиків показала, що найбільшу загрозу для стійкості компанії становлять фінансовий, регуляторно-правовий, ринковий та інфраструктурно-логістичний ризики (IR = 6). Вони формують близько 70% сукупного ризику підприємства, що потребує розробки превентивних заходів, спрямованих на підтримку маржинальності, моніторинг нормативних змін та диверсифікацію логістичних маршрутів.

6. Операційний та кадровий ризики мають середній рівень (IR = 4) й не становлять критичної загрози на поточному етапі, однак потребують системної

роботи з персоналом, підвищення кваліфікації співробітників та забезпечення безперебійності вантажопотоків через розвиток цифрових інструментів управління та резервних маршрутів.

7. Загальний рівень стійкості ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» можна оцінити як високий, адже підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових і операційних показників, утримує конкурентну позицію на ринку та має потенціал подальшого розвитку шляхом цифровізації логістики, розширення спектру сервісів, зміцнення партнерських зв'язків та виходу на міжнародні транспортні коридори.

РОЗДІЛ 3

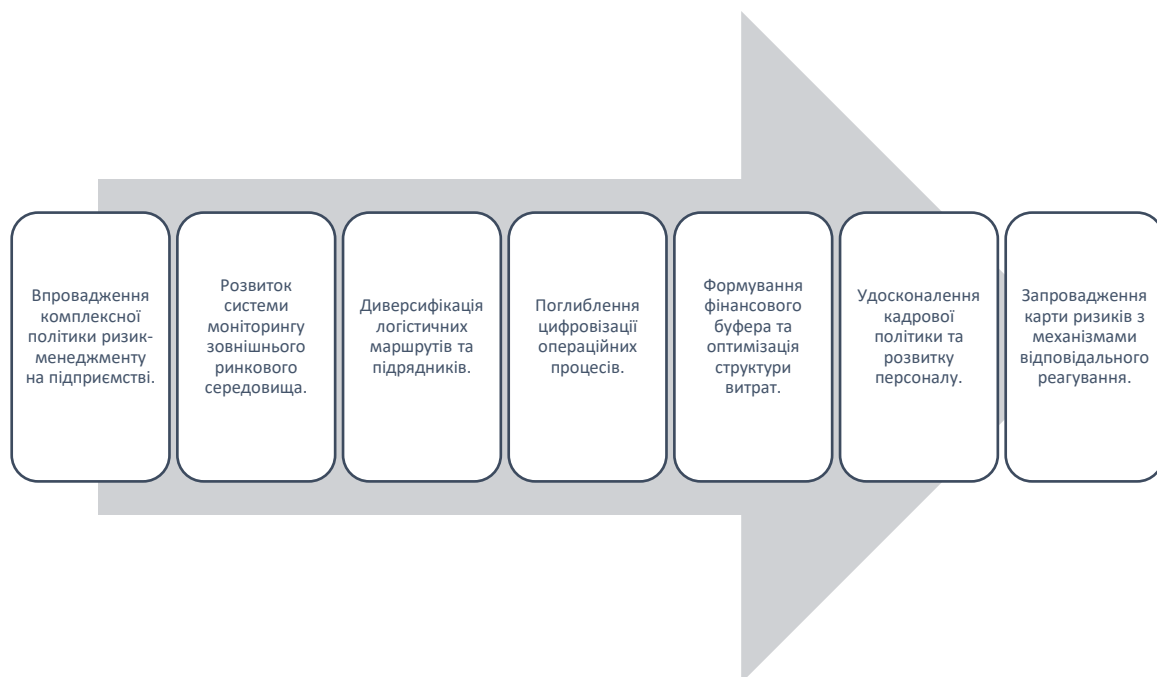
ПІДХОДИ ДО ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

3.1 Напрями удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

У сучасних умовах функціонування логістичних підприємств, які характеризуються високою динамікою ринкових процесів, зростанням конкуренції та впливом зовнішніх невизначених факторів, ефективна система управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення стійкості бізнесу. На основі проведеної оцінки ризиків у розділі 2 встановлено, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» мають фінансові, ринкові, регуляторно-правові та логістично-інфраструктурні ризики, які формують домінуючу частку потенційних загроз, що вимагає впровадження заходів превентивного впливу, систематизації процесів контролю та вдосконалення механізмів реагування на можливі дестабілізуючі фактори.

Для посилення системи управління ризиками доцільно запропонувати низку стратегічних та операційних напрямів удосконалення (рис. 3.1). Впровадження комплексної політики ризик-менеджменту на підприємстві передбачає формування внутрішнього положення щодо управління ризиками, визначення відповідальних осіб, регулярну ідентифікацію загроз та створення реєстру ризиків. Це забезпечить системність підходу, дозволить оперативно реагувати на зміни та уникнути ситуативного прийняття рішень. Розвиток системи моніторингу зовнішнього ринкового середовища, що передбачає регулярний аналіз тарифів, змін законодавства, стану транспортної інфраструктури, активності конкурентів і трендів digital-логістики сприятиме зниженню ринкового та регуляторного ризику.

Доцільно впровадити аналітичні інструменти збору ринкових даних та платформу моніторингу митних регламентів.



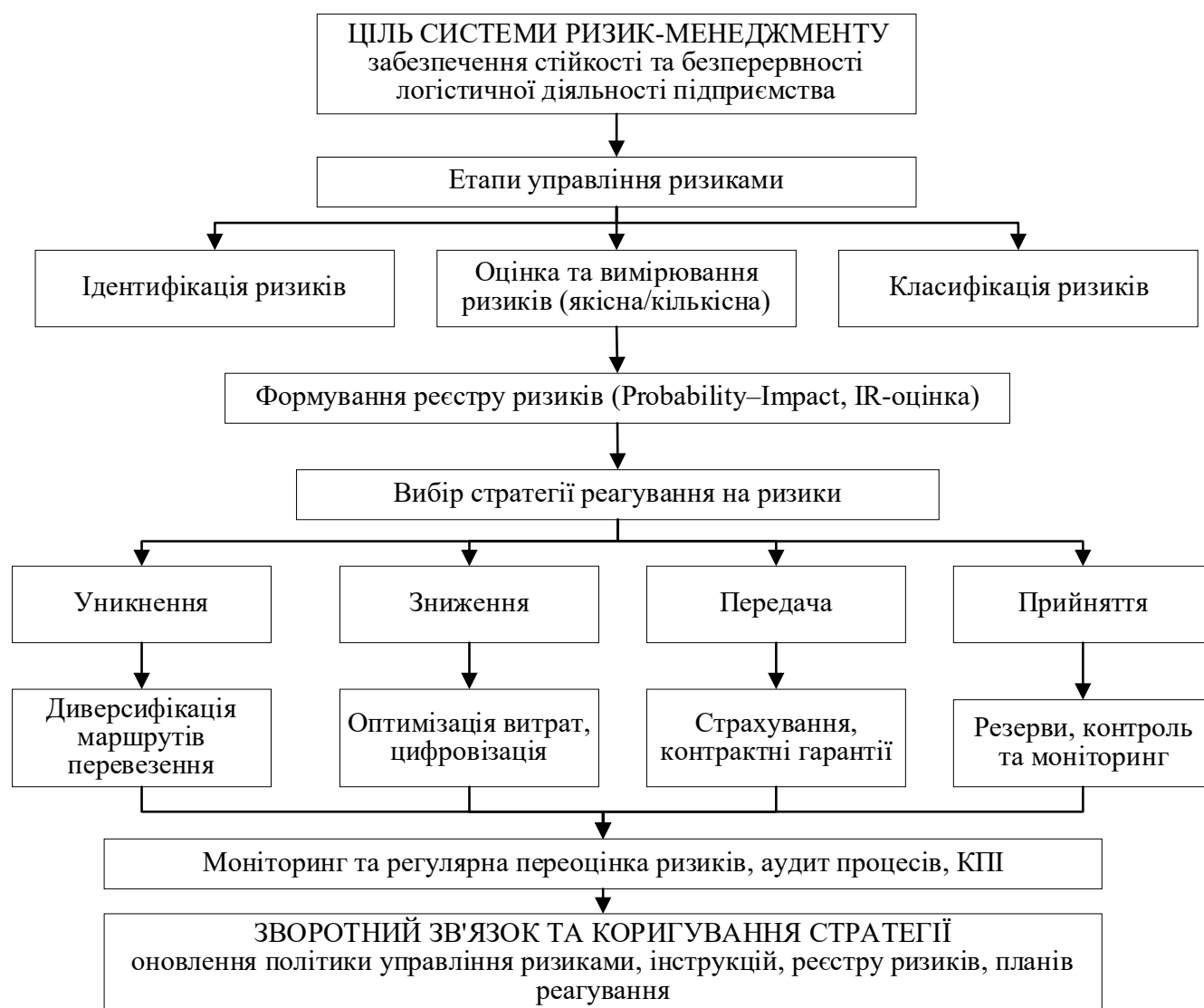
Джерело: Сформовано автором

Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Диверсифікація логістичних маршрутів та підрядників зменшує залежність від окремих транспортних коридорів, забезпечує резервні канали доставки, дозволяє уникнути простоїв і витрат від перебоїв вантажопотоків. Важливим кроком є розширення співпраці з мультимодальними операторами та портами. Поглиблення цифровізації операційних процесів: автоматизація документообігу, електронне відстеження вантажів, CRM/ERP-системи та застосування GPS-трекінгу сприятимуть скороченню часу обробки замовлень, підвищенню прозорості операцій, зниженню ризику простоїв та помилок (наприклад, впровадження складових системи TMS (Transport Management System)). Формування фінансового буфера та оптимізація структури витрат шляхом створення резервного фонду ліквідності, контролю операційних витрат,

впровадження сценарного бюджетування з урахуванням ризиків дозволить зменшити фінансову вразливість підприємства та стабілізувати прибутковість у періоди спадів. Удосконалення кадрової політики та розвитку персоналу. Важливим напрямом зміцнення стійкості є система внутрішнього навчання, підготовка логістичних менеджерів, цифрова компетентність співробітників та запровадження мотиваційних програм. Це знизить ризик кадрового дефіциту та підвищить продуктивність праці. Запровадження карти ризиків з механізмами відповідального реагування, зокрема доцільно створити Risk-Response Matrix з визначенням відповідальних підрозділів, строків реагування та очікуваного результату. Регулярна оцінка ризиків та їх перегляд не рідше ніж раз на квартал дозволить підтримувати контроль над критичними напрямками.

Таким чином, удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» потребує переходу від фрагментарних заходів до інтегрованої моделі ризик-менеджменту, яка поєднує фінансові, операційні та ринкові механізми захисту. Запропоновані напрями дадуть змогу посилити стійкість логістичної діяльності, підвищити адаптивність до змін ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії. Модель системи ризик-менеджменту ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» представлена на рис. 3.2. Запропонована модель ризик-менеджменту для ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» є комплексним механізмом управління ризиками, що охоплює повний цикл роботи з ризиковими факторами – від їх ідентифікації до постійного моніторингу та удосконалення заходів реагування. Модель побудована за процесно-функціональним принципом, що дозволяє систематизувати роботу з ризиками та забезпечити їхню контрольованість на всіх рівнях діяльності логістичної компанії. У структурі моделі виокремлено кілька взаємопов'язаних блоків. Перший – цільовий, який визначає генеральну мету ризик-менеджменту: підтримання стійкості бізнес-процесів, мінімізація втрат та забезпечення безперервності логістичної діяльності.



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 3.2 – Модель системи ризик-менеджменту ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

Центральним елементом моделі є процес управління ризиками, представлений у вигляді послідовних етапів: ідентифікація, оцінювання, класифікація та формування реєстру ризиків. Такий підхід дозволяє структурувати інформацію про ризики та забезпечити їх вимірюваність, що є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наступним логічним блоком є вибір стратегії реагування, яка може здійснюватися в одному з чотирьох напрямів: уникнення, зниження, передача або

прийняття ризику. Модель містить практичні інструменти реалізації кожної зі стратегій, серед яких диверсифікація маршрутів, цифровізація логістичних процесів, страхування, створення фінансових резервів та контроль операційних КРІ. Це забезпечує не тільки теоретичну, а й прикладну цінність моделі.

Важливе місце у структурі займає блок моніторингу та контролю, який передбачає регулярну переоцінку ризиків, аналіз відхилень, планові аудити та оновлення ризик-профілю компанії. Завершальним елементом є зворотний зв'язок і коригування стратегії, що формує механізм постійного вдосконалення системи ризик-менеджменту та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, модель ризик-менеджменту є динамічною, циклічною та інтегрованою системою, яка дозволяє забезпечити проактивне управління ризиками у ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС». Її впровадження сприятиме підвищенню фінансової та операційної стабільності підприємства, зменшенню негативних наслідків зовнішніх і внутрішніх загроз, розвитку цифрової логістики та зміцненню конкурентних переваг компанії на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Для ефективного функціонування моделі ризик-менеджменту важливим елементом є встановлення кількісних індикаторів (КРІ), які дозволяють здійснювати моніторинг ризиків у динаміці та оцінювати результативність заходів щодо їх мінімізації. Запровадження КРІ забезпечує вимірюваність ризиків, своєчасне виявлення відхилень та підвищує прозорість управлінських рішень. Табл. 3.1 містить приклади КРІ, релевантних до діяльності логістичної компанії. Використання запропонованих КРІ у системі ризик-менеджменту ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» відбувається шляхом їх інтеграції у блок моніторингу і контролю системи ризик-менеджменту. Оцінювання проводиться щомісяця/щокварталу, порівняння – із фактичними та плановими значеннями. У разі відхилень запускається процедура коригування стратегій реагування через блок «Зворотній зв'язок». Впровадження даних КРІ дозволить підприємству забезпечити системний контроль над ключовими драйверами ризику, оперативно

реагувати на відхилення в логістичних, фінансових та кадрових процесах, підвищити прозорість управлінських рішень та своєчасно виявляти зони потенційної нестабільності.

Таблиця 3.1 – КРІ для контролю ризиків у системі ризик-менеджменту ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Напрямок ризику | КРІ (індикатор) | Формула/метод вимірювання | Цільове значення | Очікуваний результат |
|-----------------|-------------------------------------|--|-----------------------|-----------------------------------|
| Фінансовий | Рівень маржинальності | $(\text{Прибуток}/\text{Дохід}) \times 100\%$ | $\geq 20-25\%$ | Стабільність прибутковості |
| | Частка позикового капіталу | Зобов'язання / Активи | $\leq 0,3$ | Контроль боргового навантаження |
| Операційний | Середній час доставки | $\sum \text{Годин доставки/кількість відправок}$ | ↓ мінімізація | Зниження затримок перевезень |
| | Частка доставок вчасно | $(\text{Вчасні достав.}/\text{усі достав.}) \times 100\%$ | $\geq 90-95\%$ | Стійкість логістичного процесу |
| Ринковий | Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) | $(\text{Клієнти кінця періоду} - \text{нові})/\text{початкові} \times 100\%$ | $\geq 85\%$ | Підтримка конкурентних позицій |
| Кадровий | Продуктивність праці | Дохід/1 працівника | > минулорічного рівня | Оптимізація персоналу |
| | Плинність персоналу | Звільнені/середньоспискова $\times 100\%$ | $\leq 10-12\%$ | Зниження кадрового ризику |
| Регуляторний | Кількість штрафів та претензій | Облік випадків на рік | → 0 | Правова безпека |
| Логістичний | Частота простоїв транспорту | Години простою/рейси $\times 100\%$ | ↓ мінімум | Підвищення ефективності маршрутів |

Регулярний моніторинг показників продуктивності, рентабельності, своєчасності доставки, рівня плинності кадрів і боргового навантаження сприятиме формуванню проактивної моделі управління ризиками, а не реактивної, що особливо важливо для логістичної діяльності, де будь-які збої можуть швидко

трансформуватися у фінансові втрати. Окрім того, застосування КРІ дозволить: підвищити якість планування та бюджетування за рахунок прогнозованості показників; скоротити ризик операційних збоїв та зменшити час відновлення процесів у разі порушень; покращити взаємодію між підрозділами через запровадження конкретних числових орієнтирів; оптимізувати витрати, підсилити рентабельність та конкурентоспроможність; підвищити мотивацію персоналу шляхом прив'язки преміювання до результатів; забезпечити стратегічну стійкість компанії в умовах нестабільності та ринкових коливань. Таким чином, система КРІ виступає не просто інструментом контролю, а механізмом забезпечення стійкого розвитку та превентивного ризик-менеджменту, що створює основу для довгострокового зміцнення позицій ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» на логістичному ринку.

3.2 Розроблення заходів підвищення стійкості бізнес-процесів ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

На основі сформованої моделі системи ризик-менеджменту, що визначає логіку ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики, обґрунтуємо практичні заходи, спрямовані на підвищення стійкості ключових бізнес-процесів ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС». Модель виступає методичним підґрунтям для розроблення прикладних рішень, адже визначає необхідність не лише виявлення ризиків, але й створення інструментів їхнього контролю, моніторингу та оперативного управління. Саме тому подальші рекомендації базуються на результатах оцінки ризиків та передбачають структуровану систему управлінських дій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансову та операційну стабільність компанії. Реалізація запропонованих заходів орієнтована на підсилення ефективності логістичних процесів, оптимізацію витрат, підвищення рівня цифровізації та забезпечення

проактивного реагування на потенційні ризики. В табл. 3.2 представлено алгоритм впровадження запропонованої моделі системи ризик-менеджменту.

Таблиця 3.2 – Алгоритм впровадження системи ризик-менеджменту ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Етап | Дії | Результат |
|---------------------------|--|--|
| Підготовчий | створення робочої групи, затвердження політики ризик-менеджменту | відповідальні особи та нормативна база |
| Діагностика | повторна ідентифікація ризиків, оновлення їх реєстру | формування карти ризиків |
| Впровадження інструментів | налаштування КРІ, моніторингових панелей, сценарного аналізу | запуск контролю ризиків |
| Моніторинг | регулярний аудит ризиків, аналіз відхилень | системний контроль |
| Коригування | адаптація заходів, перегляд пріоритетів | стабільність та розвиток |

Джерело: Сформовано автором

Етап 1 визначає цілі та принципи системи управління ризиками; відповідальні особи (Risk Manager, керівник підрозділу, бухгалтерія, логістичний відділ); періодичність звітності (місячна/квартальна); регламент реагування у випадку критичного ризику. Етап 2 – Діагностика та оцінка ризиків передбачає поглиблений аналіз поточного стану ризикового середовища підприємства та включає ідентифікацію потенційних загроз, оновлення реєстру ризиків відповідно до актуальних умов функціонування компанії, а також формування карти ризиків із визначенням рівня їхньої ймовірності та сили впливу. На цьому етапі здійснюється кількісна та якісна оцінка ризиків із подальшою їх класифікацією та ранжуванням, що забезпечує основу для пріоритизації управлінських рішень та вибору найбільш ефективних інструментів реагування у рамках впровадження системи ризик-менеджменту. Процес діагностики включає такі ключові складові:

1. Ідентифікація ризиків. На основі аналізу діяльності підприємства та моделі ризик-менеджменту виділено шість основних груп ризиків: фінансові, операційні, ринкові, кадрові, регуляторно-правові та логістично-інфраструктурні.

Ідентифікація здійснювалася через аналіз внутрішніх даних, статистики діяльності, виявлених слабких місць та зовнішніх факторів впливу на ринок логістики. Для кожної групи визначено характер прояву, можливі наслідки та чутливість компанії до їх виникнення.

2. Оновлення реєстру ризиків. Сформовано реєстр ризиків, у який внесено потенційні загрози з коротким описом, джерелами виникнення, зонами впливу та відповідальними підрозділами. Реєстр є базовим інструментом подальшої оцінки ризиків та формування рішень щодо реагування. Його доцільно переглядати щоквартально, враховуючи зміни кон'юнктури, тарифів, нормативно-правових вимог та сезонних логістичних коливань.

3. Кількісна і якісна оцінка ризиків. Для оцінювання ймовірності та сили впливу використано метод бального ранжування (шкала 1–3), де 1 – низький рівень, 2 – середній, 3 – високий. Інтегральна оцінка (IR) розрахована за формулою: $IR = P \times I$, де P – ймовірність виникнення ризику, I – сила впливу на діяльність підприємства. Результати оцінки подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Оновлений реєстр ризиків ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Тип ризику | Ймовірність (P) | Вплив (I) | $IR = P \times I$ | Рівень |
|-----------------------------|-----------------|-----------|-------------------|---------------------|
| Фінансовий | 2 | 3 | 6 | Середньо-високий |
| Ринковий | 3 | 2 | 6 | Середньо-високий |
| Регуляторно-правовий | 2 | 3 | 6 | Високий потенційний |
| Логістично-інфраструктурний | 2 | 3 | 6 | Середньо-високий |
| Операційний | 2 | 2 | 4 | Середній |
| Кадровий | 2 | 2 | 4 | Середній |

Джерело: Сформовано автором

4. Формування карти ризиків (Impact–Probability). Візуальна карта дозволяє віднести ризики до відповідних зон управління. Ризики із значенням $IR=6$ потрапили до пріоритетної групи контролю, що потребує проактивних дій та впровадження управлінських заходів у першу чергу. Висока зона уваги:

фінансовий, ринковий, регуляторний, логістичний ризики. Помірний контроль: операційний та кадровий ризики.

Етап 3 – Вибір стратегії реагування та визначення запобіжних заходів. Цей етап полягає у виборі оптимальних інструментів реагування на ризики залежно від їх рівня критичності та стратегічних цілей підприємства. Використовуються базові підходи управління ризиками: уникнення (avoid), мінімізація/зниження (mitigate), передача (transfer) або прийняття (accept). Для кожного ризику визначається тип стратегії, відповідальні підрозділи, необхідні ресурси та очікуваний ефект. Результатом є сформований план реагування на ризики (табл. 3.4). Розроблена матриця стратегій реагування дозволяє визначити конкретні управлінські дії для нейтралізації ризиків та сформуванню основи для впровадження комплексу заходів підвищення стійкості бізнес-процесів.

Таблиця 3.4 – Матриця вибору стратегій реагування на ризики ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Тип ризику | Стратегія реагування | Запобіжні заходи (що робити) | Відповідальні підрозділи | Необхідні ресурси | Очікуваний ефект |
|--------------------------------------|------------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|--|
| Фінансовий (зменшення прибутковості) | Mitigate/Minimize | оптимізація тарифної політики; скорочення непрямих витрат; формування резервного фонду | фінвідділ, керівництво | бюджетна модель, фінансовий резерв | стабілізація прибутку, скорочення коливань маржі |
| Ринковий (посилення конкуренції) | Mitigate + Асепт частково | розвиток digital-маркетингу; програми лояльності; розширення спектру послуг | маркетинг, відділ продажів | CRM, рекламний бюджет | підвищення утримання клієнтів, розширення ринку |

| | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|---|-------------------------------|---|---|
| Регуляторно-правовий | Transfer/Mitigate | юридичний аудит договорів; моніторинг митних норм; страхування ризиків | юрвідділ, логістичний відділ | юридичні консультації, страхові продукти | уникнення штрафів, зменшення втрат від простоїв |
| Логістично-інфраструктурний | Mitigate/Avoid частково | диверсифікація маршрутів; резервні транспортні канали; партнерські склади | логістика, операційний відділ | TMS-система, GPS-трекінг, договори з партнерами | зменшення затримок, висока надійність доставки |
| Операційний (збоїв вантажопотоків) | Mitigate | автоматизація документообігу; оптимізація завантаження рейсів | операційний відділ, ІТ | e-docflow, TMS, технічне забезпечення | скорочення часу обробки, мінімізація помилок |
| Кадровий (дефіцит персоналу) | Mitigate/Асерт частково | навчальні програми; система преміювання; кадровий резерв | HR, керівники відділів | бюджет на навчання, мотиваційна модель | підвищення продуктивності, ↓плинність кадрів |

Джерело: Сформовано автором

Етап 4 – Впровадження ризик-менеджмент заходів у бізнес-процеси. Передбачає інтеграцію розроблених заходів у виробничо-логістичні та адміністративні процеси підприємства. Впроваджуються цифрові рішення та запускаються механізми практичної реалізації стратегії ризик-менеджменту (рис. 3.3). Результат – зменшення ймовірності виникнення ризиків та підвищення стійкості операційної діяльності.

Етап 5 – Моніторинг, контроль та КРІ-вимірювання. На етапі проводиться регулярний контроль фактичного стану ризиків, аналіз динаміки показників ризик-профілю, відстеження досягнення встановлених КРІ (маржинальність, частка вчасних доставок, плинність кадрів, частка позикового капіталу тощо). Використовується Risk Dashboard, системи BI-аналітики та періодичні звіти.

Результатом є постійне відстеження стану ризиків та своєчасне виявлення відхилень.

| | |
|---|--|
| Цифрові рішення підвищення стійкості бізнес-процесів | створення TMS/ERP CRM-платформи |
| | впровадження системи трекінгу вантажів |
| | інтеграція е-документообігу |
| | ВІ-аналітика KPI |

Джерело: Сформовано автором

Рисунок 3.3 Цифрові рішення підвищення стійкості бізнес-процесів

Етап 6 – Зворотний зв'язок і коригування системи. Підсумковий етап передбачає аналіз ефективності впроваджених заходів, переоцінку ризиків, оновлення реєстру ризиків та коригування стратегії ризик-менеджменту з урахуванням змін ринкового середовища. Результат – адаптивна система, здатна самовідтворюватися та вдосконалюватися, що забезпечує довгострокову стійкість бізнес-процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості бізнес-процесів ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» шляхом прискорення логістичних операцій, зниження ризику затримок, зміцнення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності. Діджиталізація процесів дозволить автоматизувати документообіг, збільшити точність обліку вантажів та скоротити витрати, а вдосконалення системи управління персоналом – забезпечить стабільність виконання перевезень, що створює основу для розширення ринку, підвищення маржинальності та зміцнення конкурентних позицій компанії в довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та очікувані результати впровадження

Запропоновані заходи ризик-менеджменту та підвищення стійкості бізнес-процесів ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» орієнтовані на зниження впливу ключових ризиків, виявлених під час аналізу фінансово-операційної діяльності підприємства. Для оцінювання їх ефективності використаємо систему КРІ, що дозволяє вимірювати результативність змін у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Оцінювання ефективності проводиться за методом порівняння базових показників «до» та «після» впровадження заходів, а також через прогнозування очікуваного економічного ефекту. Відповідно до моделі системи ризик-менеджменту, ефективність впровадження заходів оцінюємо за трьома групами показників: фінансова стійкість, операційна ефективність, ринкова та стратегічна позиція. Для цього сформовано інтегровану систему оцінки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – КРІ та очікувані результати від впровадження ризик-менеджменту ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС»

| Напрямок впливу | КРІ | Базове значення | Очікуване після впровадження | Горизонт реалізації | Очікуваний ефект |
|---------------------|---|-----------------|------------------------------|---------------------|---|
| Фінансова стійкість | Коеф. автономії | 0,84 | $\geq 0,86$ | 6–12 міс | ↓ боргове навантаження, ↑ стійкість капіталу |
| | Рентабельність чистого прибутку | 26% | $\geq 28-30\%$ | 1 рік | ↑ прибутковість діяльності |
| | Частка резервного фонду від оборотного капіталу | 0% | 5–10% | 1 рік | Фінансова подушка безпеки |
| Операційні процеси | Час логістичного циклу (Lead Time) | – | ↓ на 10–15% | 3–9 міс | Швидше опрацювання замовлень |
| | Рівень прострочених доставок | 7–9% | $\leq 5\%$ | 6–12 міс | ↑ надійність сервісу |

| | | | | | |
|-----------------|--|--------|-------------|----------|------------------------------------|
| | Частка автоматизованих операцій документообігу | 40–45% | $\geq 70\%$ | 1 рік | ↓ людських помилок, ↑ швидкість |
| Ринкова позиція | Частка утриманих клієнтів | – | +8–12% | 1–2 роки | Зміцнення лояльності |
| | Обсяг наданих логістичних послуг | – | +10–15% | 1–2 роки | Розширення ринку |
| HR-компетенції | Плинність персоналу | – | ↓ на 15–20% | 1 рік | Збереження кваліфікації |
| | Частка працівників, що пройшли навчання | 0% | $\geq 60\%$ | 1 рік | Зростання ефективності команди |

Джерело: Сформовано автором

Запуск системи ризик-менеджменту дасть змогу підприємству знизити ймовірність настання критичних ризикових подій, скоротити втрати від можливих логістичних відхилень та підвищити рівень адаптивності до коливань ринку. Особливого значення набуває цифровізація логістичних процесів: впровадження TMS-системи, автоматизація документообігу та використання KPI-моніторингу дозволять скоротити час виконання операцій на 10–20% та знизити ризик затримок і простоїв. У стратегічному вимірі очікується:

зміцнення конкурентних позицій на логістичному ринку та експедиторських послуг;

розширення клієнтського портфеля внаслідок підвищення якості сервісу;

покращення репутації компанії як надійного логістичного партнера;

підвищення інвестиційної привабливості та можливостей масштабування.

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує доцільність впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС». Реалізація комплексу рекомендацій дозволить досягнути позитивних фінансових і операційних результатів, зменшити ризикове навантаження та забезпечити довгострокову стійкість підприємства у динамічному ринковому середовищі. Найвищий позитивний вплив (9 балів) дають такі KPI як документообіг, резерв ліквідності, розвиток персоналу. Ці напрями дають

найкращий приріст стійкості та ефективності. Високий ефект (7–8 балів) мають автономія, рентабельність, утримання клієнтів, обсяг послуг. Це ключові KPI, що безпосередньо формують конкурентоздатність. Помірний ефект (6 балів) мають частка працівників, що пройшли навчання, плинність кадрів. Це зони для покращення через операційні зміни й HR-розвиток (рис. 3.4).



Джерело: Сформовано автором

Рисунок 3.4

Побудований heat-map дозволив виділити KPI з найбільшим впливом на підвищення стійкості підприємства. Найбільший ефект забезпечує цифровізація документообігу, формування резервів ліквідності та розвиток персоналу (9 балів). Рентабельність, автономія та утримання клієнтів формують стабільно високий вплив (7–8 балів), тоді як lead-time й плинність кадрів залишаються зонами для подальшого вдосконалення.

Висновки до третього розділу

1. Удосконалення системи управління ризиками ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» ґрунтується на переході від фрагментарних реактивних дій до інтегрованої моделі ризик-менеджменту, що поєднує фінансові, операційні,

ринкові, регуляторно-правові та логістично-інфраструктурні механізми забезпечення стійкості підприємства.

2. Запропонована модель системи ризик-менеджменту є процесно-циклічною і включає послідовні етапи: підготовчий, діагностику та оцінку ризиків, вибір стратегії реагування, впровадження заходів у бізнес-процеси, моніторинг та зворотний зв'язок. Така структура забезпечує систематизацію роботи з ризиками та їх контрольованість на всіх рівнях діяльності компанії.

3. Результати діагностики ризиків та формування оновленого реєстру показали, що найбільший вплив на стійкість бізнесу мають фінансові, ринкові, регуляторно-правові та логістично-інфраструктурні ризики ($IR = 6$), які сформували пріоритетну зону контролю. Операційні та кадрові ризики мають середній рівень значущості ($IR = 4$), потребують системного, але не кризового реагування.

4. Матриця вибору стратегій реагування на ризики дала змогу конкретизувати управлінські дії за кожним типом ризику, поєднавши стратегії уникнення, зниження, передачі та часткового прийняття з відповідальними підрозділами, необхідними ресурсами та очікуваним ефектом. Це забезпечило перехід від загальних рекомендацій до практичного інструментарію посилення стійкості бізнес-процесів.

5. Розроблені заходи підвищення стійкості бізнес-процесів (цифровізація логістичних операцій, впровадження TMS/CRM, автоматизація документообігу, диверсифікація маршрутів, посилення кадрової політики, створення фінансового резерву) спрямовані на прискорення логістичних циклів, зниження ймовірності простоїв, підвищення якості сервісу та оптимізацію витрат, що в сукупності формує більш стійку і гнучку операційну модель.

6. Система KPI у ризик-менеджменті забезпечує вимірюваність результатів упроваджених рішень, дозволяє оцінювати фінансову стійкість, операційну ефективність, ринкові позиції та кадрові компетенції. Регулярний моніторинг маржинальності, рівня автономії, частки позикового капіталу,

своєчасності доставки, утримання клієнтів, плинності кадрів та рівня автоматизації формує проактивну модель управління ризиками.

7. Heat-map впливу КРІ на стійкість підприємства підтвердив, що найбільший ефект для зміцнення стійкості мають цифровізація документообігу, формування резервів ліквідності та розвиток персоналу (9 балів), а також рентабельність, автономія та утримання клієнтів (7–8 балів, що дає змогу виділити пріоритетні напрями інвестицій і управлінської уваги, тоді як показники lead-time та плинності кадрів залишаються зонами подальшого вдосконалення. У сукупності це підтверджує доцільність і результативність запропонованої системи ризик-менеджменту та заходів з підвищення стійкості діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС».

ВИСНОВКИ

1. У роботі систематизовано теоретичні основи підприємницької діяльності та обґрунтовано, що стійкість бізнесу формується на перетині правових, економічних, ресурсних та управлінських чинників, а також залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін середовища.

2. Визначено зміст категорій «невизначеність» та «ризик», встановлено відмінності між ними та доведено, що ризик виступає вимірюваним проявом невизначеності, що дає можливість застосовувати кількісні та якісні методи оцінювання.

3. Сформовано класифікацію підприємницьких ризиків та виокремлено зовнішні й внутрішні фактори їх виникнення, що дозволило структурувати ризикове середовище та виділити найбільш критичні загрози для бізнесу, зокрема фінансові, операційні, ринкові, кадрові та логістичні.

4. Проаналізовано сучасні методи оцінювання ризиків та встановлено, що найефективнішим є комбінований підхід, який поєднує статистичні, експертні, фінансові та сценарні інструменти, забезпечуючи комплексну діагностику ризикового поля підприємства.

5. Досліджено теоретичні моделі забезпечення бізнес-стійкості (ERM, ISO 31000, BCM, Lean/Agile Logistics, цифрові моделі), визначено їх сильні та слабкі сторони, а також критерії вибору моделі залежно від масштабу бізнесу, типу ризиків, рівня цифрової готовності та ресурсного забезпечення.

6. Встановлено, що підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності неможливе без інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством, впровадження інструментів прогнозування ризиків, формування карти ризиків, використання KPI-контролю та цифрових технологій.

7. Аргументовано доцільність впровадження поетапної системи управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, вибір заходів реагування та моніторинг. Доведено, що поєднання ERM/ISO 31000 з

Lean/Agile та цифровими моделями підвищує стійкість операційних процесів і швидкість реагування на загрози.

8. Узагальнено, що формування стійкої підприємницької діяльності є комплексною задачею, що передбачає адаптацію бізнес-процесів, диверсифікацію ресурсів, цифровізацію операцій, розвиток персоналу та формування культури управління ризиками, що забезпечує стабільність та безперервність роботи підприємства навіть за високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.12.2025).
2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України №755-IV від 15.05.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 10.12.2025).
4. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 №698-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 10.12.2025).
5. ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 12.10.2025).
6. COSO Enterprise Risk Management — Integrating Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.
7. Приказюк Н., Мендрик Д. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 63–79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-63> (дата звернення: 14.10.2025).
8. Rieg R., Vanini U., Gleißner W. Enterprise Risk Management: A Modern Approach. Cham: Springer Texts in Business and Economics, 2025. ISBN: 978-3-031-86425-4. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-86425-4>. (дата звернення: 11.11.2025).
9. Gleißner W., Berger T. B. Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance // Risks. 2024. Vol. 12, № 12. Article 196. URL: <https://doi.org/10.3390/risks12120196> (дата звернення: 08.11.2025)
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2025).

11. OECD Business Outlook for Eastern Europe. Ukraine Review. OECD, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2-country-notes_2e3ba011/ukraine_10fdf69d.html (дата звернення: 16.10.2025).
12. World Bank Ukraine Economic Update, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine#:~:text=Strengthening%20macro%20Dfiscal%20sustainability%20and,affects%20investment%20and%20business%20activit> у (дата звернення: 16.10.2025).
13. KSE Institute. Business Activity in Ukraine: Adaptation & Recovery Report. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/08/KSE_Digest-July_v14.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
14. Hardjomidjojo H. et al. Rapid assessment model on risk management based on ISO 31000:2018. IOP Conf. Ser. 2022. Vol. 1063. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1063/1/012043> (дата звернення: 01.10.2025)
15. Ratter E., Kalbarczyk M., Pietrzyk-Wiszowaty K. The Utilization of Lean Management Tools in the Application of Risk Management Methods According to ISO 31000:2018. European Research Studies Journal. 2024. Vol. XXVII. No. 1. P. 65–81. URL: <https://doi.org/10.35808/ersj/3349> (дата звернення: 22.11.2025).
16. Olechowski A., Oehmen J., Seering W., Ben-Daya M. The Professionalization of Risk Management: What Role can the ISO 31000 Risk Management Principles Play? International Journal of Project Management. 2016. Vol. 34, No. 8. P. 1568–1578. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.002> (дата звернення: 20.11.2025).
17. Ропомаренко Т., Rasshyvalov D. Врахування логістичних ризиків у корпоративній маркетинговій стратегії на ринку FMCG в контексті війни в Україні // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Т. 6. № 53. С. 501–515. URL: <https://doi.org/10.55643/fcactp.6.53.2023.4252> (дата звернення: 19.11.2025).

18. Wee H. M., Blos M., Yang W.-H. Risk Management in Logistics // Intelligent Systems Reference Library. 2012. Vol. 33. P. 285–305. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-25755-1_15 (дата звернення: 16.10.2025).

19. Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Зибіна К.В., Сиволовський І.М. Інноваційні технології маркетингової комунікаційної політики: ambient та вірусний маркетинг, нативна реклама. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. – Суми: Територія, 2018. С. 404 423 с.

20. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України: збірник наукових праць. 2020. № 47. С. 16–31.

21. Мосумова А., Селезньова Г., Гагарінов О. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9, № 2. С. 323–328.

22. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2021. №(24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>

23. Чернега В., Клименко М. Сучасні підходи до ризик-менеджменту інвестиційних проєктів. Молодий вчений, 2022. №11 (111), С. 119-123.

24. Карпик Я. М., Пурей Є. Ю. Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. Журнал стратегічних економічних досліджень. № 4(15), 2023. С. 119-127.

25. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №29. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57> (дата звернення: 15.11.2025).

26. Петрова І., Лойко Є. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. Т. 1. № 65. С.

95–104. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>. (дата звернення: 07.11.2025).

27. Мосумова А., Селезньова Г., Гагарінов О. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9, № 2. С. 323–328. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-55> (дата звернення: 01.12.2025).

28. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (12), 2024. С. 196–209. URL: 10.23939/smeu2024.02.196. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

29. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України: збірник наукових праць. 2020. № 47. С. 16–31. URL: 10.33111/sedu.2020.47.016.031. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b84ad5ad-a6e5-4092-9141-a19201a90c20> (дата звернення: 01.10.2025)

30. Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20, вип. 3(49). С. 97–113. URL: 10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/252791> (дата звернення: 12.11.2025)

31. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.

32. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>. (дата звернення: 05.11.2025)

33. Цифрова економіка. PDF-звіт. – URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/27.3-Digital_economy.pdf (дата звернення: 21.11.2025)

34. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. Економічний вісник (Economics Bulletin). 2021. № 1. С. 38–44. URL: 10.33271/ebdut/73.038. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/1/EV20211_038-044.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

35. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. С., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії. 2024. Вип. 37. URL: 10.5281/zenodo.14197967. (дата звернення: 05.12.2025).

36. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство, (44). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 22.11.2025).

37. Панасюк В. М. Інформатизація та цифровізація: тенденції та напрями розвитку в Україні. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 29–34. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/29.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

38. Андрійів Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 81–85. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/81.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

39. Гринько Т. В., Дулепов С. С. Теоретичні основи формування алгоритму розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища. Економіка та суспільство. 2025. № 77. С. 172–186. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-62> (дата звернення: 19.11.2025).

40. Юрчишена Л. Теоретичні засади фінансової стійкості університетів // Вісник економіки / Herald of Economics. 2022. Вип. 1. С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.022> (дата звернення: 23.10.2025).

41. Андрос С. В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва // Економічний журнал Одеського

політехнічного університету. 2025. № 1 (31). С. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.1> (дата звернення: 23.11.2025).

42. Pimenow S., Pimenowa O., Fyliuk H. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація. Київ: PNE Yamchynskiy, 2022. ISBN 978-617-8184-22-3. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28137389.v1> (дата звернення: 24.11.2025).

43. Журавльова І. В. Концептуальні основи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації // Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14789841> (дата звернення: 25.11.2025).

44. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. Економіка та управління підприємствами. 2025. № 52. С. 24–30. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24> (дата звернення: 26.11.2025).

45. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 140–147. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (дата звернення: 18.11.2025).

46. Lambin J.-J. Market-driven management: Strategic and operational marketing. 2nd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2007. URL: <https://www.amazon.com/Market-Driven-Management-Strategic-Operational-Marketing/dp/0230276024> (дата звернення: 26.11.2025).

47. Гринкевич С. С., Беньо Ю. І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, №10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05/2023-10-04-05> (дата звернення: 09.09.2025).

48. Бернидцька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. Економічний аналіз. Вип.11. ч. 2. 2012. С. 41-45.

49. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство, (44). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 22.11.2025).

50. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні / Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. 118 с. URL: 10.1787/5d9e86a7-uk. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

51. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. Вип. 975. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7545> (дата звернення: 03.11.2024).

52. Зозульов О. Маркетингова політика в умовах цифрової економіки. Економіка і прогнозування. 2019. № 3. С. 112–123. URL: <https://www.economyandforecast.com.ua/article/view/4012> (дата звернення: 26.11.2025).

53. Пижьянов С. Управління маркетинговими ресурсами підприємства у цифровому середовищі. Вісник КНЕУ. 2021. № 5. С. 87–95. URL: <https://www.visnyk.kneu.edu.ua/article/view/5678> (дата звернення: 26.11.2025).

54. WonderWeb. Як створити ефективну стратегію контент-маркетингу для B2B. WonderWeb Blog. URL: <https://wonder-web.com.ua/ru/blog/yak-stvoriti-efektivnu-strategiyu-kontent-marketingu-dlya-b2b-2/> (дата звернення: 21.11.2025).

55. Райко Д. В., З. П. Конохова Роль інформаційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка: електрон. журнал. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3986/4021> (дата звернення 25.09.2025).

56. Пригара О. Стратегія просування підприємства на ринку в умовах цифровізації: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2022. № 4 (221). С. 51–57. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/7> (дата звернення: 01.11.2025).

57. ТОВ «ГЛОБАЛ ФРЕЙТ СОЛЮШЕНС» URL: <https://opendatabot.ua/c/41417018> (дата звернення: 15.11.2025).

58. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

59. Клімушин П. С., Орлов О. В., Серенко А. О. Інформаційні системи та технології в економіці. Нац. акад. держ. управління при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. управління. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. 448 с.

60. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101–108. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108> (дата звернення 25.09.2025).