

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: **«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ
ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконав:
студент 2 курсу, групи УО-61
спеціальності 292- «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми «Міжнародні
економічні відносини»
другого (магістерського)
рівня вищої освіти

Тріщенко М.В.

Керівник: к.е.н., доц. Мірошніченко Т.М.



Рецензент: к.е.н. доц. Маковоз О.В.

Харків – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 292 – «Міжнародні економічні відносини»
Освітня програма – «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. Завідувач кафедри
Анна ЗАЙЦЕВА

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

_____ Тріщенко Михайлу Володимировичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Управління ризиками в міжнародній логістиці»

керівник роботи Мірошніченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «17» вересня 2024 р. № 4001-5/2938.

2. Строк подання студентом роботи 11.11.2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: вивчити сутність управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності; окреслити організаційно-економічний механізм управління ризиками в міжнародній логістиці; опрацювати методи та підходи управління та оцінки ризиків в міжнародній логістичній діяльності; проаналізувати показники діяльності міжнародних логістичних компаній проаналізувати сучасний стан фінансово-господарської діяльності провідних міжнародних логістичних компаній; дослідити причини виникнення ризиків у міжнародній діяльності компаній; запропонувати управління ризиками на підставі процесного підходу та надати оцінку ризиків логістичної компанії ; узагальнити перспективи застосування інструментарію управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності
2	Розділ 2. Аналіз діяльності провідних міжнародних логістичних компаній
3	Розділ 3. Проектні пропозиції щодо управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності
4	Висновки
5	Оформлення роботи

5. Дата видачі завдання _____ 01.12.2023 _____

Студент _____
(підпис)

Тріщенко М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Мірошніченко Т.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності	9
1.1. Сутність управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності	9
1.2. Організаційно-економічний механізм управління ризиками в міжнародній логістиці	15
1.3. Методи та підходи управління та оцінки ризиків в міжнародній логістичній діяльності	19
Висновки до першого розділу	23
Розділ 2. Аналіз діяльності провідних міжнародних логістичних компаній	25
2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародних логістичних компаній	25
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності провідних міжнародних логістичних компаній	33
2.3. Причини виникнення ризиків у міжнародній діяльності компаній	44
Висновки до другого розділу	51
Розділ 3. Проєктні пропозиції щодо управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності	53
3.1. Процесний підхід до управління та оцінки ризиків логістичної компанії	53
3.2. Інструментарій управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності	60
Висновки до третього розділу	68
Висновки	70
Список використаних джерел	73

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У сучасному контексті глобальний ринок приваблює підприємства широкими можливостями для розширення та міжнародного партнерства, а складний ланцюг поставок є джерелом міжнародної торгівлі. Забезпечення безперервності товароруху шляхом створення надійних планів на випадок непередбачених ситуацій і підтримки резервних запасів має вирішальне значення для безперервної роботи та підтримки потоку продукції під час збоїв у ланцюзі поставок.

Збої пов'язані з низкою проблем, а саме геополітична нестабільність, напруженість у торгівлі та зміна правил, можуть порушити безперебійне переміщення ваших відправлень, вплинувши на світову торгівлю. На додаток до цього, економічні фактори, такі як коливання валют, економічні кризи та інфляція, відіграють певну роль і часто можуть впливати на ставки фрахту та загальну ефективність логістики. Фінансові ризики, такі як несподівані зміни обмінних курсів і перевищення витрат, також сприяють цим проблемам. Однак, окрім цих геополітичних та економічних аспектів, сама природа міжнародної логістики має свій набір проблем – котрі представлені саме ризиками. Довгі періоди очікування в портах, невизначеність, спричинена непередбаченими погодними умовами, і складність мультимодальних перевезень (які передбачають використання повітряних, морських і сухопутних перевезень) – все це може стати серйозною проблемою. Виявлення та пом'якшення потенційних ризиків має вирішальне значення для мінімізації ризиків у логістичних операціях.

Ступінь вивчення проблеми. В сучасних виданнях, публікаціях досить багато уваги приділено ризиками у міжнародній логістиці, бо саме ринок логістичних послуг, а точніше умови в яких функціонують логістичні провайдери, оператори продовжують відчувати трансформуючий вплив з боку тих подій та трендів, які впливають на ситуацію у міжнародній логістиці, виклики що постають перед ними.

Питання виникнення ризику, впливу ризиків на ланцюги поставок, управління ризиками в міжнародній логістиці, присвячено багато наукових праць та досліджень. Зокрема праці таких вчених як: В. Вітлінський, В. Гришко, Л. Ковальська, Ю. Короткий, С. Смерічевський, також Т. Andersen, Н. Fuchs і Wohinz та інші.

Величезна кількість наукових праць присвячено дослідженню ризиків, саме науковці приділяють увагу аспектам дослідження процесу управління ризиками представниками логістичної галузі у міжнародному просторі, бо виникнення ризику у подальшому пов'язано із зниженням доходів, і певна низка ризиків іноді знаходить свій прояв у перекритті маршрутів розглядається як можливість диверсифікації та використання альтернативних постачальників і маршрутів. Підвищення обсягів запасів сировини та готової продукції може допомогти забезпечити надійність постачання в умовах війни.

Виходячи з окресленого, варто звернути увагу на актуальність управління ризиками у міжнародній логістиці, і дослідження цього питання є доцільним.

Мета кваліфікаційної роботи – визначення особливостей управління ризиками у міжнародній логістиці.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

- вивчити сутність управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності;
- окреслити організаційно-економічний механізм управління ризиками в міжнародній логістиці;
- опрацювати методи та підходи управління та оцінки ризиків в міжнародній логістичній діяльності;
- проаналізувати показники діяльності міжнародних логістичних компаній
- проаналізувати сучасний стан фінансово-господарської діяльності провідних міжнародних логістичних компаній;

- дослідити причини виникнення ризиків у міжнародній діяльності компаній;
- запропонувати управління ризиками на підставі процесного підходу та надати оцінку ризиків логістичної компанії ;
- узагальнити перспективи застосування інструментарію управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності.

Об'єкт дослідження – управління ризиками у міжнародній логістиці.

Предмет дослідження – особливості ризиків у міжнародній логістиці.

Використані методи дослідження.

Що стосується методів управління логістичними ризиками, ефективне планування та технологічні рішення для відстеження та моніторингу в реальному часі є найефективнішими інструментами логістики для подолання цих труднощів і мінімізації їх впливу. Так, міжнародний стандарт ISO 31010:2009, який визначає методи оцінки ризиків, рекомендований для систематичних ризиків, тобто тих, які спричинені зовнішніми факторами, що впливають на ринок загалом. Стандарт пропонує підходи для аналізу впливу цих ризиків, проте його застосування є обмеженим щодо несистематичних ризиків, зокрема галузевих, фінансових чи комерційних, які залежать від особливостей конкретної компанії або її діяльності.

Оскільки логістичні ризики є несистематичними, вони не завжди пов'язані з макроекономічними змінами і є специфічними для певних підприємств або процесів. Для управління такими ризиками може знадобитися більш індивідуальний підхід, який враховує внутрішні чинники компанії, наприклад, управління ланцюгом поставок, складські ресурси, внутрішню логістику, стратегії транспортування тощо. Схема взаємозв'язків між методами управління ризиками логістичної системи компанії, критеріями виділення ризиків і стратегіями їх мінімізації є важливим інструментом для забезпечення стійкості та ефективності логістичних процесів. Така схема дозволяє швидко визначати ризики, класифікувати їх за рівнем загрози та ймовірності, а також вибирати оптимальні методи для їхньої нейтралізації.

Основними методами є: виділення ризиків; методи управління ризиками; стратегії мінімізації ризиків, тощо.

Завдяки таким методам можна знизити вплив ризиків на логістичні операції у міжнародному просторі, уникнути втрат, покращити обслуговування клієнтів і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у тезі доповіді «РИЗИКИ В МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ». Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development» (September 16-18, 2024. Valencia, Spain). European Open Science Space, 2024. 172 p.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 27 рисунків, 6 таблиць. Містить 77 сторінок тексту. Список джерел включає 55 найменувань літератури, у тому числі електронні публікації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності

В умовах глобалізації питання організації діяльності підприємств у регіональних рамках поступово втрачає своє значення. Це пов'язано з інтенсифікацією зовнішньоекономічних зв'язків і посиленням взаємодії та взаємозалежності між компаніями з усього світу.

Міжнародне співробітництво та ділові зв'язки відкривають нові шляхи для розвитку суб'єктів господарювання та надають широкий спектр можливостей і перспектив щодо транскордонного співробітництва та формування глобальних ланцюгів доданої вартості. Але в той же час логістичні компанії на міжнародних ринках наражаються на більшу кількість загроз і стикаються з більшою кількістю ризиків. Навіть у розвинених і стабільних міждержавних відносинах, як, наприклад, у Європейському Союзі, існує дуже багато ризиків при здійсненні логістичної діяльності, серед яких зміни в законодавстві, вихід з певних угод, нерівномірність економічного розвитку країн-членів ЄС тощо.

Для будь-якого бізнесу негативним є не лише існування конкретних ризиків, а й складність їх прогнозування.

У цьому контексті однією з основних цілей логістичних компаній, які функціонують на міжнародному рівні, є всебічний та ефективний аналіз управління ризиками та вміння працювати з ними, ідентифікувати їх, оцінювати ступінь їх впливу на діяльність і конкурентоспроможність організацій. На рис. 1.1 наведено загальну схему процесів управління ризиками.

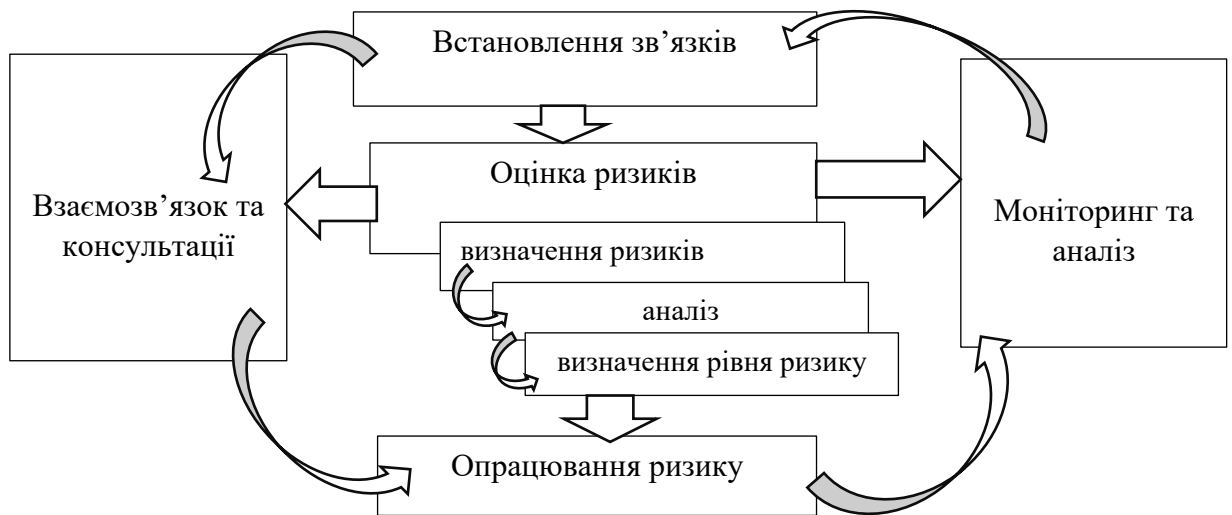


Рис. 1.1. Процеси управління ризиками

Джерело: [складено автором]

Як видно з рис. 1.1. управління ризиками - це комплекс заходів, інструментів і цілеспрямованих дій з оцінки, визначення пріоритетів діяльності та усунення загроз, пов'язаних з будь-якими змінами в бізнес-операціях, системах, процесах.

Для ефективного управління ризиками необхідно мати і розвивати серію варіантів, а не лише одне рішення. Це дасть можливість вибору найкращого та найоптимальнішого рішення, а можливість уникнення або мінімізації ризику стає реалістичнішою.

Оптимальне логістичне обслуговування ґрунтується на принципах точної відповідності часових, просторових, кількісних та якісних параметрів вимогам клієнта, що і є основою логістичного ризику.

Відзначимо, що основне завдання міжнародної логістики - доставити товар з однієї країни в іншу за певними правилами, викладеними в контракті.

Ці правила включають в себе наступні етапи:

- коли і де продавець доставить товар покупцеві;
- хто організовує доставку і оплачує її;
- хто відповідає за страхування вантажу та виконання формальностей;
- хто готує митні документи та здійснює процедури митного оформлення;

- хто несе відповідальність за пошкодження, втрату або випадкову загибель вантажу під час транзиту.

Зазначені питання визначають необхідність прийняття заходів щодо мінімізації витрат при виникненні всіх можливих проблем.

Взагалі, ризики у міжнародній логістичній діяльності - це ризики, пов'язані з неоптимальними управлінськими рішеннями, що призводять до додаткових витрат у логістичному секторі компанії, знижують рівень логістичного обслуговування клієнтів і, таким чином, негативно впливають на якість процесу логістичного обслуговування.

Вивчення наукових досліджень у сфері логістичних ризиків надало можливість виокремити основні види ризиків у міжнародній логістичній діяльності (рис. 1.2).

Зауважимо, що в міжнародній практиці відсутнє єдине трактування ризиків за сферами впливу, не існує універсальної концепції галузевого ризику, яка б однаково визнавалася всіма компаніями в одній сфері. Розуміння керівництвом ризиків від кожного фактора може відрізнятися в різних галузях залежно від компанії. Тож, з огляду на вищезазначене, процес управління ризиками в міжнародному логістичній діяльності має зосереджуватися на природі їх виникнення., а саме:

- внутрішні ризики;
- стратегічні ризики;
- загальні ризики.

Внутрішні ризики, це ті ризики, яким можна запобігти. Вони виникають всередині підприємства, піддаються контролю, їх можна усунути або передбачити. До внутрішніх ризиків відносять ризики пов'язані з шахрайською, незаконною, неетичною, невідповідною або неналежною поведінкою співробітників чи керівників, або ризики, пов'язані зі збоями в рутинних бізнес-процесах. Логістичні компанії усувають такі ризики шляхом оперативного контролю, поточного планування та створення сприятливих умов для роботи працівників.

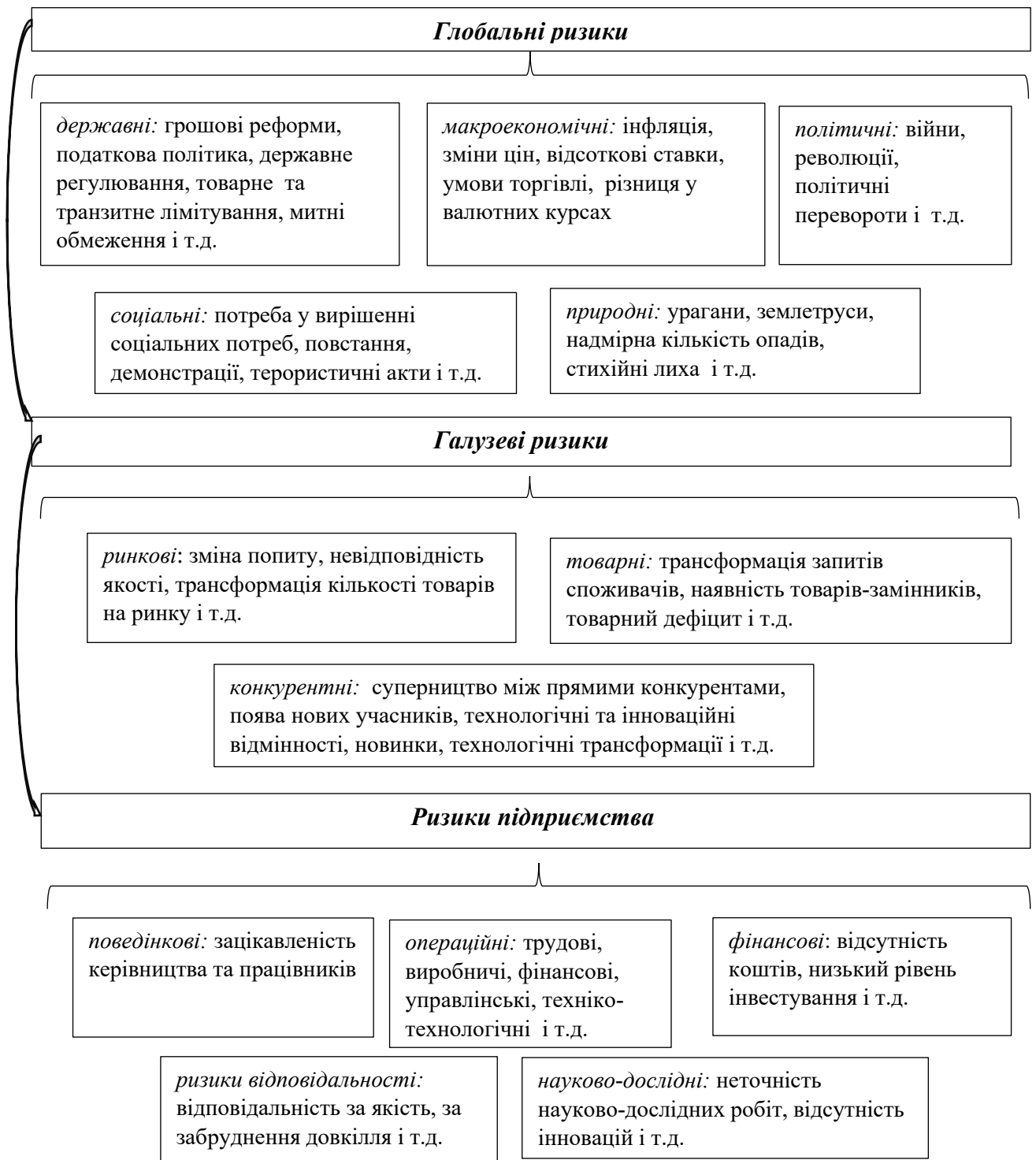


Рис. 1.2. Систематизація ризиків у міжнародній логістичній діяльності

Джерело: [сформовано автором на основі [2-7]]

Стратегічні ризики спрямовані на те, що підприємство шляхом розроблення та реалізації нової стратегії приймає на себе певні види ризиків, щоб отримати більшу вигоду від подальшого розвитку через завоювання

нових ринків, запуск нових продуктів, участь у нових видах міжнародної взаємодії, злиття та поглинання тощо. Стратегічні ризики дуже відрізняються від ризиків внутрішніх, адже вони не є небажаними. Зміна напрямів розвитку, запровадження нових стратегій – це вже є ризиком, адже будь-які зміни, які можуть принести або не принести додатковий прибуток – це ризик. Управління цими ризиками стає головним завданням підприємства. Для чого формується система управління, покликана знизити ймовірність реалізації очікуваних ризиків і підвищити здатність компанії управляти ризиковими подіями або стримувати їх після того, як вони відбулися. Ця система не заважає підприємству вживати ризикованих заходів. Навпаки, вона дозволяє брати участь у проектах з вищими ризиками та вищими вигодами.

Зовнішні ризики - це ризики, які виникають за межами підприємства і є результатом подій, що перебувають поза його впливом або контролем. Тому управління зовнішніми ризиками вимагає іншого підходу. Оскільки настанню таких подій неможливо запобігти, управління ними повинно бути спрямоване на виявлення та пом'якшення їхнього впливу. Для управління такими ризиками часто використовуються спеціалізовані методи, незалежно від причини їх виникнення або природи чинника невизначеності.

Відзначимо, що управління ризиками є елементом загального управління та контролю на підприємстві. Політика і стратегія управління ризиками також повинні бути інтегровані в політику і стратегію корпоративного управління.

В більшості випадків формування політики управління ризиками реалізується підприємством самостійно і належить до внутрішньої інформації. Ця інформація формує управлінські практики компанії, які підвищують її ринкову вартість.

Зауважимо, що політика та стратегія управління ризиками транспортних підприємств є ключовим інструментом управління та обґрунтування терпимості до ризиків.

Стратегія управління ризиками транспортної компанії характеризується такими основними елементами:

- поєднання стратегії управління ризиками з загальною стратегією розвитку компанії;
- встановлення чітких правил для постійного і систематичного моніторингу з метою визначення можливих викликів та ризиків;
- проведення аналізу та оцінки ризиків, а також виокремлення чинників, які спонукають їхнє виникнення;
- навчання осіб, відповідальних за виконання завдань, пов'язаних з ідентифікацією та управлінням ризиками;
- документальне оформлення процедур ідентифікації, оцінки та аналізу ризиків, а також регулярне звітування про прийняті рішення та їхню ефективність.

Отже, стратегія управління ризиками забезпечує захист підприємства та сприяння досягненню визначених цілей шляхом своєчасного реагування на ризики.

Політика управління ризиками - це підхід до управління ризиками, який ґрунтується на принципах та підходах спрямованих на забезпечення ефективності процесу управління ризиками в межах визначеної стратегії через інтеграцію, прозорість, орієнтацію на створення цінності та використання можливостей, а також захист від ризиків.

Управління ризиками повинно охоплювати всі етапи життєвого циклу небезпеки, що дає можливість мінімізувати можливі наслідки від ризикових ситуацій.

1.2. Організаційно-економічний механізм управління ризиками у міжнародній логістиці

Прагнення вийти на новий рівень і досягти найвищих позицій у рейтингах серед інших компаній надихає логістичні підприємства до пошуку нових конкурентоспроможних рішень та управлінських заходів, які можуть нести в

собі ризики. Це потребує ефективного управління ризиками через формування організаційно-економічних механізмів.

Ділові партнери та потенційні інвестори під час укладання важливих угод звертають увагу на те, яку практику управління ризиками використовує підприємство.

На практиці це реалізується за допомогою консалтингових компаній та аудиторських фірм, але такі послуги коштують досить дорого та є ризик, що створені системи управління ризиками будуть не ефективними, не врахують всі аспекти, виклики та потенційні можливості для підприємства.

Відповідно до міжнародних стандартів, управління ризиками - це складний процес менеджменту, що проявляється на всіх рівнях підприємства та відображає взаємодію із зацікавленими сторонами, допомогу у визначенні стратегій, підтримку та збільшення вартості продукції, сприяє досягненню поставлених цілей та прийняттю обґрунтованих рішень [8-12]. Управління ризиками має бути інтегроване в усі види діяльності та функції підприємства.

Зростання ролі транспортних підприємств у міжнародній економічній діяльності та чинники ризиків логістичних процесів вимагають формування організаційно-економічних механізмів управління ризиками, адаптованих до їх потреб та інтегрованих у системи корпоративного управління та внутрішнього контролю.

По суті механізм - це інструмент, система взаємозв'язків і відносин спрямована на досягнення певних цілей.

Зауважимо, що основною метою управління ризиками на базі організаційно-економічних механізмів, є підготовка до настання несприятливих для підприємства подій та низка рішень, які необхідно виконати для усунення тих чи інших викликів. Тому оцінка ефективності організаційно-економічного механізму проявляється через:

- набір заходів щодо захисту критичних систем, процесів, посад, інформації та ресурсів;

- виявлення інцидентів та ризиків, вирішальних для підприємства, їх тестування, моніторинг показників їхнього стану та динаміки.

В таблиці 1.1. наведено основні принципи управління ризиками для логістичних компаній, на базі яких доцільно сформувати організаційно-економічний механізм.

Таблиця 1.1.

Принципи управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності

Принципи	Характеристика
Системність	Ризики досліджуються комплексно у взаємозв'язку один з одним, а не окремо. Також із врахуванням впливів подій, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, наслідків трансформації бізнес-середовища, людської поведінки, культури тощо. Їх взаємний вплив один на одного може бути підсилюючим або мати системний ефект. Управління ризиками має свої власні інструменти та засоби, які розглядаються з точки зору їх впливу на всі показники діяльності підприємства.
Інтегрованість	Управління ризиками вбудоване в усі сфери та рівні корпоративного управління. Воно інтегроване в менеджмент і разом з ним є частиною всієї організаційної діяльності підприємства. Адже саме рівень інтеграції в процеси прийняття рішень в організації формує ефективність управління ризиками.
Гнучкість	Адаптивність системи управління ризиками до потреб підприємства, до особливостей його діяльності, до зміни чинників впливу, до різних викликів та невизначеностей внутрішнього та зовнішнього середовища, здатність адаптуватися до змін, уточнених вимог та запитів
Динамічність	Жваво реагувати на зміни факторів і джерел виникнення ризиків в усіх галузях і напрямках, особливо при здійсненні транспортного обслуговування. Управління ризиками має забезпечувати своєчасне виявлення, передбачення та оцінку ризиків, а також вибір заходів для реагування на зміни та нові ризики.
Інформаційне забезпечення	Для прийняття рішень необхідна своєчасна, повна і достовірна інформація із зовнішніх і внутрішніх джерел про майбутні прогнози, знання, досвід і бачення експертів і зацікавлених сторін.
Безперервність	Постійне виявлення нових ризиків та здійснення наскрізного моніторингу наявних з метою прийняття найефективніших рішень.
Ефективність	Управління ризиками повинно досягати поставлених цілей та досягати окреслених цілей. Ресурси та витрати, що використовуються, повинні бути меншими, ніж очікуваний ефект або результат. Крім того, принцип ефективності ґрунтується на постійному вдосконаленні управління ризиками через застосування бенчмаркінгу, історії успіху, постійного навчання персоналу тощо

Таблицю сформовано автором за матеріалами: [12-15]

Основними складовими організаційно-економічного механізму управління ризиками на транспортних підприємствах є цілі, завдання,

принципи, функції, етапи, інструменти, їх взаємодія, зворотний зв'язок та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

На рис. 1.3 представлено організаційно-економічний механізм управління ризиками у міжнародній логістиці, який ґрунтується на функціях, принципах та способах управління ризиками.

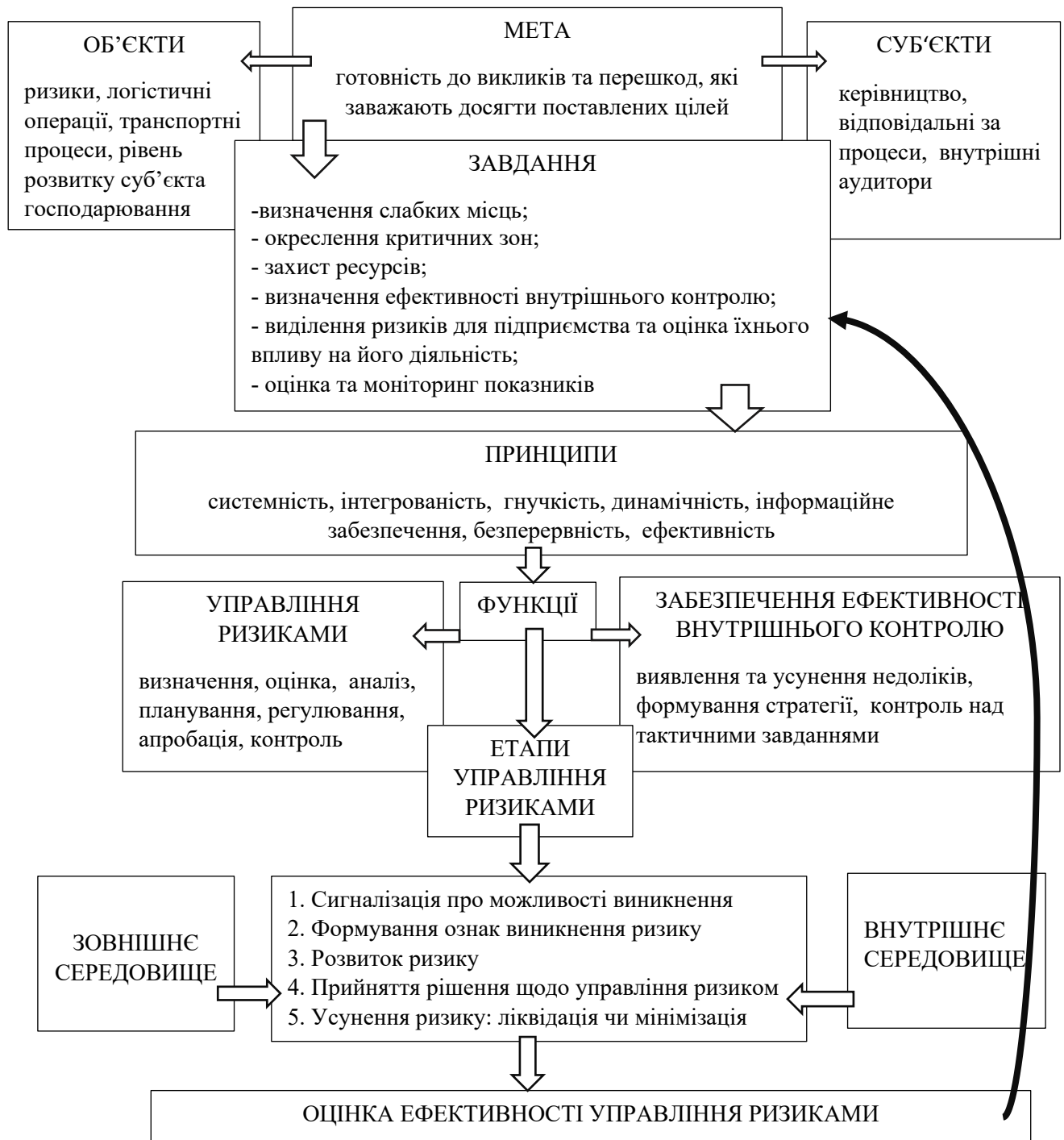


Рис. 1.3. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортними компаніями в міжнародній логістичній діяльності
Джерело: [складено автором]

Ризики досить сильно відрізняються один від одного. Це пов'язано з відмінностями у застосуванні підходів і методів управління, які враховують обсяг, охоплення та специфіку контролю суб'єкта господарювання.

Наведений організаційно-економічний механізм дозволяє транспортним підприємствам забезпечити безперебійну діяльність у міжнародній логістичній діяльності та утримання сталого розвитку бізнесу.

Зауважимо, що практична реалізація організаційно-економічного механізму управління ризиками в міжнародній логістичній діяльності дозволяє економити засоби та ресурси на усунення наслідків від ризиків, збільшити показники ефективності та продуктивності логістичних компаній, зменшити негативний вплив ризикоутворюючих чинників. Це дозволить підвищити якість логістичних операцій та, відповідно, поліпшити конкурентоспроможність логістичних операторів.

1.3. Методи та підходи управління та оцінки ризиків в міжнародній логістичній діяльності

Логістична діяльність – це сукупність завдань і функцій з перетворення ресурсів підприємства в результати, які відповідають логістичним процесам підприємства.

Ризики логістичної діяльності спричинені нерегулярною роботою постачальників або нездатністю компаній ефективно планувати замовлення [16].

Логістичні оператори при управлінні ризиками повинні враховувати, що управління ризиками повинно зважати на здатність організації до подальшого сталого функціонування, захист репутації, бренду та діяльності, котра приносить прибуток.

Ефективний підхід до оцінки ризиків є невід'ємною частиною управління ризиками, адже моделі управління ризиками - це нематеріальний актив

організації. На рис. 1.4 наведено підхід до управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності.



Рис. 1.4. Підхід управління ризиками в міжнародній логістичній діяльності
 Джерело: [складено автором]

Перед оцінкою ризиків варто виконати такі етапи [18]:

- провести аналіз корпоративного управління, визначити місію та цілі організації, а також стратегію управління ризиками в рамках загальної корпоративної стратегії;
- створити систему внутрішнього контролю та управління ризиками, її політику та процедури;

- призначити відділ та посаду, відповідальну за оцінку ризиків та управління ризиками.

Забезпечення безперебійного надання транспортних послуг у короткостроковій та довгостроковій перспективі – це основна мета діяльності логістичних компаній, досягнення цього можна досягти через [17]:

- усунення несправності або неналежного технічного стану транспорту;
- надійну інформаційну інфраструктуру для планування маршрутів, навігації, обліку замовлень та розрахунків з постачальниками;
- наявність компетентного персоналу, своєчасне навчання та відбір.

Управління ризиками в міжнародній логістичній діяльності має на меті аналізувати та виявляти вузькі місця в управлінні та, на основі отриманої інформації, розробляти комплекс управлінських рішень спрямованих на розуміння поточного стану на ринку, моніторинг ризиків, оптимізувати функціонування взаємопов'язаних логістичних операційних процесів.

Зауважимо, що оцінка ризиків є одним з найважливіших етапів циклу управління ризиками. Ключові засади управління ризиками викладені в стандарті COSO ERM (Enterprise Risk Management) [13]. Це найвідоміший і найпоширеніший у світі документ (набір правил), у якому розкрито як виявляти потенційні ризики та як діяти в тих чи інших кризових ситуаціях.

Відзначимо, що особливістю логістичної діяльності є ризики пов'язані з транспортними витратами. Їх оцінюють відповідно до частоти виникнення, тому надійність ланцюга постачання оцінюється на основі поєднання імовірнісних і вартісних характеристик логістичних операцій.

Кожен елемент ланцюга поставок може мати різні типи збоїв. Це призводить до того, що кожна логістична операція може бути охарактеризована певною ймовірністю збоїв, серед яких оформленням документів, затримками, неправильна комплектацією замовлень і т.д. Зазначені виклики призводять до фінансових витрат, тож оцінку ризиків логістичної діяльності доцільно виражати у грошовому еквіваленті.

Відзначимо, що залежно від обраного методу, результати оцінки ризиків будуть відрізнятися. Результатом оцінки ризиків є розрахунок для кожного ризику, його впливу на підприємство, які принесе збитки чи користь та ймовірності настання ризику. Всі отримані розрахунки використовуються для визначення пріоритетності (ранжування) ризиків, на які необхідно реагувати, та для вибору відповідних заходів та інструментів реагування.

Ризики у логістичній діяльності доцільно розглядати як оцінку ймовірності втрат чи рівня витрат при здійсненні логістичних операцій [19]:

$$P_{\text{еф}} = (\sum \omega \Delta \beta) / k, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{еф}}$ - рівень ризику зниження ефективності логістичної діяльності;

$\omega \Delta \beta$ - бальна оцінка відносного відхилення індексу логістичного забезпечення від планового показника;

k - кількість відносних відхилень результативних показників від плану.

Крім кількісної оцінки рівня ризику розраховують також ймовірність настання ризикових подій у логістичному ланцюзі [19]:

$$P_t = (\sum \% \Delta \beta) / h, \quad (1.2)$$

де P_t - ймовірність настання ризикової події при здійсненні логістичної діяльності;

$\% \Delta \beta$ - відносне відхилення показників результативності логістичного процесу від нормативу.

h - загальна кількість логістичних операцій при здійсненні логістичної діяльності.

З отриманих результатів за формулами 1.1 та 1.2 можна визначити рівень ризику підприємства.

В табл. 1. 2 представлена шкала ранжування ризиків в залежності від відхилення планових показників від запланованих.

Згідно з найбільш поширеною науковою точкою зору, основним мірило ризику є середньоквадратичне відхилення, за яким чим менший розкид, тим менший ризик, оскільки ризик зумовлений недетермінованим характером результату рішення.

Таблиця 1.2.

Показники рівня ризику

Інтервал значень відносних відхилень від запланованих	Бальна оцінка відносних відхилень від запланованих	Інтервали значень рівня ризику	Градація рівня ризику
0-0,15	1	0-1,0	Мінімальний
0,16-0,25	2	1,1-2,0	Малий
0,26-0,45	3	2,1-3,0	Середній
0,46-0,75	4	3,1-4,0	Високий
0,76-0,95	5	4,1-5,0	Максимальний
$\geq 0,96$	6	5,1-6,0	Критичний

Таблицю складено автором за матеріалами 19

Розрахунок дисперсії та середньоквадратичного відхилення розраховуються наступним чином:

$$\sigma^2 = \sum (R_i - R)^2 \quad (1.3)$$

$$\sigma = \sqrt{\sum (R_i - R)^2} \quad (1.4)$$

де σ^2 - дисперсія;

σ - середньоквадратичне відхилення,

R_i – значення показника, який аналізується;

R - середнє значення показника, який аналізується.

Застосування запропонованих підходів до управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності дозволять керівництву логістичних компаній виявляти резерви щодо підвищення ефективності логістичних

процесів та обґрунтованості заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, часу, найраціональнішого застосування ресурсів з метою забезпечення якісного перевізного процесу.

Висновки до першого розділу

1. На логістичну діяльність впливає низка невизначеностей, причому не тільки з точки зору виробничої, фінансово-економічної та інвестиційної діяльності, а й з точки зору міжнародних викликів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розроблення типології невизначеностей та ризиків для компаній, які здійснюють міжнародну діяльність, з виділенням загальних, галузевих та ризиків на рівні підприємства дає можливість обирати найоптимальніші напрями розвитку підприємства та уникати різних видів ризиків.

2. Для управління ризиками необхідно використовувати комплексні підходи, які долають недоліки та обмеження класичних методів і дозволяють моделювати складні об'єкти і процеси в реалістичних умовах. Розроблення організаційно-економічного механізму управління ризиками в міжнародній логістичній діяльності ґрунтується на таких принципах як системність, інтегрованість, гнучкість, динамічність, інформаційне забезпечення, безперервність, ефективність, що відповідає управлінським потребам мінімізації негативних наслідків.

3. Для утримання конкурентних переваг у міжнародній логістичній діяльності логістичні компанії повинні проводити детальний аналіз логістичних ризиків із використанням необхідних підходів. У роботі запропоновано методичні та визначено методи оцінки ризиків для визначення надійності постачання в логістичному ланцюгу. Це дозволяє підвищити ефективність логістичної діяльності та уникнути ризиків, які виникають в умовах невизначеності, особливо в міжнародній діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародних логістичних компаній

Доставлення товарів до продавців і клієнтів передбачає більше, ніж просто завантаження вантажівок і кораблів. Це робота логістичних компаній. Логістичні компанії повинні ретельно керувати і координувати роботу великої кількості людей, технологій і транспорту з метою гарантування того, що продавці і клієнти отримують свої товари вчасно і в належному стані.

У сучасних економічних умовах світовий ринок логістичних послуг поступово розвивається. На ньому функціонують десятки тисяч компаній. Більшість з них відносно невеликі. З них понад 30 найбільших компаній домінують на національних та світовому ринках, ефективність їх роботи визначається рівнем доходів, розміром складських майданчиків, заходами щодо захисту навколишнього середовища та технологічним прогресом.

Однією з найкращих логістичних компаній вважається DHL (Німеччина) (заснована у 1969 р). Фінансовий оборот компанії складає 27 302 млн. дол. США. На неї працює 380 тис. працівників. Дочірні компанії DHL є в усьому світі забезпечуючи своїм кур'єрським послугам доставку 1,3 мільярда посилок і зупиняються на досягнутому. Одним з перспективних напрям розвитку для компанії є екологізація перевізного процесу [20].

Інша німецька логістична компанія Kuehne+Nagel International AG має оборот 25 875 млн. дол США та надає роботу 83 тис. працівників. Компаніє найстаріша у світі у сфері логістики. Її було засновано у 1890 році. У 2010 році вона утримувала 15% на ринку морських і повітряних перевезень. Компанія має понад 1300 офісів у щонайменше 109 країнах світу [21].

Також німецька компанія DB Schenker має фінансовий оборот 19 349 млн дол. США. На неї працює 72 тис. працівників. DB Schenker - найбільша

логістична компанія в країні. Її підрозділ, як німецького залізничного оператора Deutsche Bahn AG. Deutsche Bahn AG, належить виключно Федеральному уряду Німеччини. Також DB Schenker має різні підрозділи для морських, повітряних, вантажних і наземних перевезень на додаток до контрактної логістики. Під час ковідної пандемії компанія зробила несправедливий демпінг цін, що погіршило її репутацію в сфері логістики [22]

Nippon Express (Японія) з оборотом 19 095 млн дол. США та штатом працівників понад 32 тис. осіб входить до списку найбільших логістичних компаній світу. Компанію було створено у 1937 році. Ключовою метою її функціонування є соціальний розвиток. Кожен крок компанії спрямований на розвиток суспільства та забезпечення якісного життя майбутнім покоління [23].

XPO Logistics (США) логістична компанія, яка має чистий продаж 12 114 млн. дол. США. На неї працює 100 тис. працівників. Компанія має майже вдвічі більший оборот, ніж всесвітньо відома DHL, обслуговує великі корпорації, зокрема 69 компаній зі списку Fortune 100, управляє ланцюгами поставок близько 50 000 клієнтів хоча функціонує лише в 30 країнах. Також XPO Logistics допомагає компаніям по всьому світу знаходити рішення для ланцюгів поставок, які відповідають їхнім потребам і щорічно витрачає понад 450 млн. дол США на основні технологічні інвестиції щоб рухати галузь вперед [24].

DSV – логістична компанія, головний офіс якої знаходиться в Данії, з оборотом 14 355 млн. дол. США та 55 тис. працівників. Компанія працює у понад 80 країнах і котирується на Копенгагенській фондовій біржі. Характерною особливістю компанії є те, що вона не володіє жодним літаком чи судном і підтримує мінімальний розмір транспортний засобів для зменшення постійних витрат і збільшення прибутку. DSV має сильну присутність у Північній Америці, Південній Африці і, звичайно, в Європі. Головним завданням на ринку логістичних послуг компанія визначає операційну досконалість, що досягається шляхом створення ефективних і

стійких глобальних торговельних потоків для клієнтів, поєднуючи масштабовану фізичну та цифрову інфраструктуру, яка сприяє ефективним робочим процесам, з високим рівнем професіоналізму співробітників. Також компанія визначає та стандартизує свої пропозиції послуг у різних географічних регіонах та департаментах, що дозволяє використовувати діджиталізацію та автоматизацію для забезпечення незмінно високого рівня обслуговування [25].

Ще одна провідна американська компанія United Parcel Service (UPS) з оборотом у 9 302 млн. дол. США та кількістю працівників – 481 тис. ос. Дана компанія відстає від свого основного конкурента - XPO Logistics, але є найбільш визнаною логістичною компанією в більш ніж 220 країнах світу [26].

Компанія C. H. Robinson, що має обіг 14 630 млн. дол. США та кількість працівників понад 15 тис. ос. Має офіси не лише в своїй країні – США, а й по всьому Північноамериканському континенту, а також в Південній Америці, Європі, Азії та Океанії. Окрім обороту, C. H. Robinson володіє активами на суму понад 4 млрд. дол. США і входить до десятки найбільших логістичних компаній світу, які займаються (але не обмежуються) брокерськими послугами, складуванням і, звичайно, транспортуванням. Компанія здійснює приблизно 18 млн. доставок щороку і надає індивідуальні рішення навіть для найскладніших логістичних проблем [27].

Швейцарська компанія CEVA Logistics з оборотом 7 124 млн. дол. США та кількістю працівників - 110 тис. ос. функціонує в 17 регіональних кластерах, які охоплюють понад 160 світових країн. У 2024 році компанія вирішила продати транспортний бізнес на території ЄС. Ця операція є частиною корпоративної стратегії компанії, спрямованої на створення максимальної цінності для зацікавлених сторін шляхом зосередження на прибутковому зростанні в чотирьох основних видах транспорту: вантажні та малотоннажні перевезення в Північній Америці, а також морські та повітряні перевезення по всьому світу [28].

Китайська компанія Sinotrans, яка має оборот 11. 200 млн. дол. США та штат працівників – біля 24 тис. ос., посідає друге місце у світі та перше в Азії за обсягами морських перевезень, а також п'яте місце у світі та перше в Азії за обсягами авіаперевезень. Маючи на меті створення інтелектуальної логістичної платформи світового класу, компанія Sinotrans зосереджується на потребах клієнтів та основних проблемах і викликах бізнесу, а також продовжує створювати комерційну та соціальну цінність за допомогою найкращих рішень та послуг [29].

Зауважимо, що це лише перша десятка провідних світових логістичних компаній. Обсяги їхнього річного обороту показують, що це велика галузь, яка має глобальне значення для людства. Діапазон ринку логістичної індустрії становить 8 трильйонів дол. США і, як очікується, буде зростати до більш ніж до 9 трильйонів дол. США в найближчі роки.

Проте, незважаючи на значні фінансові ресурси в галузі, компанії, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з різноманітними логістичними обмеженнями, ризиками та викликами. З метою регулювання логістичної діяльності в усьому світі Світовий банк регулярно публікує оцінку рівня розвитку логістики в країнах світу, так званий Індекс ефективності логістики (LPI). Цей рейтинг базується на дослідженні таких показників, як швидкість і вартість доставки, транспортні затримки, доступність інфраструктури та ін.

Індекс ефективності логістики є одним із джерел інформації, що використовується аналітиками для формування стратегії розвитку компаній шляхом аналізу існуючих транспортних зв'язків та інфраструктури, а також оцінки перспектив виходу на ринок тієї чи іншої країни. Дані отримують шляхом аналізу мільйонів фактичних міжнародних транспортних перевезень усіма видами транспорту, включаючи час очікування (затримки, що відбуваються в одному і тому ж місці, наприклад, в портах, аеропортах і на внутрішніх об'єктах), інформацію про пересадки (наприклад, кількість міжнародних пересадок в пункті відправлення до конкретного пункту

призначення) і час торгового коридору (інтервали часу між транспортними подіями в різних місцях).

В таблиці 2.1 відображена перша 20-ка з найбільшим Індексом ефективності логістики.

Таблиця 2.1.

Індекс ефективності логістики у 2014, 2016, 2018 та 2023 роках
(перші 20-ть країн у рейтингу)

2014		2016		2018		2023	
Індекс	Країна	Індекс	Країна	Індекс	Країна	Індекс	Країна
4,12	Німеччина	4,23	Німеччина	4,20	Німеччина	4,3	Сінгапур
4,05	Нідерланди	4,22	Люксембург	4,05	Швеція	4,2	Фінляндія
4,04	Бельгія	4,20	Швеція	4,04	Бельгія	4,1	Данія
4,01	Об'єднане Королівство	4,19	Нідерланди	4,03	Австрія	4,1	Німеччина
4,00	Сінгапур	4,14	Сінгапур	4,03	Японія	4,1	Нідерланди
3,96	Швеція	4,11	Бельгія	4,02	Нідерланди	4,1	Швейцарія
3,96	Норвегія	4,10	Австрія	4,00	Сінгапур	4,0	Австрія
3,95	Люксембург	4,07	Об'єднане Королівство	3,99	Данія	4,0	Бельгія
3,92	Сполучені Штати	4,07	САР Гонконг, Китай	3,99	Об'єднане Королівство	4,0	Канада
3,91	Японія	3,99	Сполучені Штати	3,97	Фінляндія	4,0	САР Гонконг, Китай
3,87	Ірландія	3,99	Швейцарія	3,96	Об'єднані Арабські Емірати	4,0	Швеція
3,86	Канада	3,97	Японія	3,92	САР Гонконг, Китай	4,0	Об'єднані Арабські Емірати
3,85	Франція	3,94	Об'єднані Арабські Емірати	3,90	Швейцарія	3,9	Франція
3,84	Швейцарія	3,93	Канада	3,89	Сполучені Штати	3,9	Японія
3,83	САР Гонконг, Китай	3,92	Фінляндія	3,88	Нова Зеландія	3,9	Іспанія
3,81	Австралія	3,90	Франція	3,84	Франція	3,9	Тайвань, Китай
3,78	Данія	3,82	Данія	3,83	Іспанія	3,8	Корея, Республіка

Джерело: [складено автором за матеріалами: 30]

Як видно з табл. 2.1 Сінгапур є найбільшим логістичним ринком у світі у 2023 році. За ним ідуть Фінляндія, Німеччина та Данія.

Зауважимо, що Сінгапур має найвищий бал за логістику з LPI - 4,3. Експерти відзначили великий успіх компаній в автоматизації пакувальних рішень. Зокрема, оператори навчилися відправляти пакунки без наповнення, з меншими обсягами та майже без картону. Це дозволило їм заощадити місце в кузові транспортного засобу та зменшити загальну вагу вантажу [31].

Раніше Німеччина була «чемпіоном» у цьому рейтингу. Сьогодні Німеччина має індекс логістики 4,1. Це ставить її на третє місце поряд з Данією, Нідерландами та Швейцарією. Фінляндія має трохи вищий показник - 4,2 бали. Австрія, Бельгія, Канада, Гонконг, Швеція та Об'єднані Арабські Емірати розділили четверте місце в рейтингу (4,0 бали). До рейтингу 2023 року увійшли дані зі 139 країн. Китай посів 20-те місце. Країни з найгіршою логістикою за цей період - Афганістан, Камерун, Гаїті та Сомалі.

Варто відмітити, що Індекс ефективності логістики не визначався з 2018 року. Це пов'язано з безпрецедентними порушеннями у ланцюгах поставок, спричинених пандемією Covid 19. Наприклад, у більшості країн середній час доставки значно збільшився за цей період.

Відзначимо основні виклики, з якими стикнулися компанії у міжнародній логістичній діяльності та які мали найбільший вплив на формування Індексу ефективності логістики,:

- пандемія COVID-19, що призвела до збільшення часу доставки та збоїв в авіап перевезеннях вантажів (останнє через обмеження, накладені на повітряний транспорт);
- вторгнення Росії в Україну, конфлікт у Червоному морі, війна між Ізраїлем і Хамасом та інші збройні конфлікти та війни;
- загострення відносин між Китаєм та Тайванем;
- торгова війна між США та Китаєм;
- санкції проти деяких країн та інші проблеми.

Також під час пандемії COVID-19 змінився попит на деякі види товарів, зросла потреба у електроніці та побутовій техніці, а виробничий і транспортний потенціал скоротився. Пандемія теж вплинула на доступність всіх видів перевезень через проблеми з кадрами, серед яких відсутність водіїв для автотранспорту, машиністів та інших працівників – на залізничному транспорті, морські судна не могли укомплектувати команди, тощо.

Через військові конфлікти відбулося зростання цін на енергоносії та продукти харчування. Зокрема через припинення експорту з Білорусі, Росії та України після вторгнення росії в Україну. Це створило каскадні ефекти через заборону експорту та перевищення попиту.

Контейнерні перевезення постраждали, коли більшість послуг до Росії та з Росії були припинені. Також торговельні та транспортні зв'язки Білорусі з Європою сильно постраждали через скорочення рейсів над повітряним простором Росії та припиненням контейнерних залізничних перевезень між Європою та Азією через Росію.

Зауважимо, що контейнеровози забезпечують перевезення понад половини світової торговельного обігу і до початку 2020 року надавали надійні логістичні послуги при низьких ставках фрахту. Відтоді тарифи на фрахт злетіли до безпрецедентного рівня, а обмеження пропускної здатності морських портів, суден і контейнерів не змінилася. В результаті надійність обслуговування впала до рекордно низького рівня до кінця 2021 року (рис. 2.1-2.3).



Рис. 2.1. Показники дотримання розкладу при здійсненні контейнерних перевезень у світі за 2018-2023 роки [30]

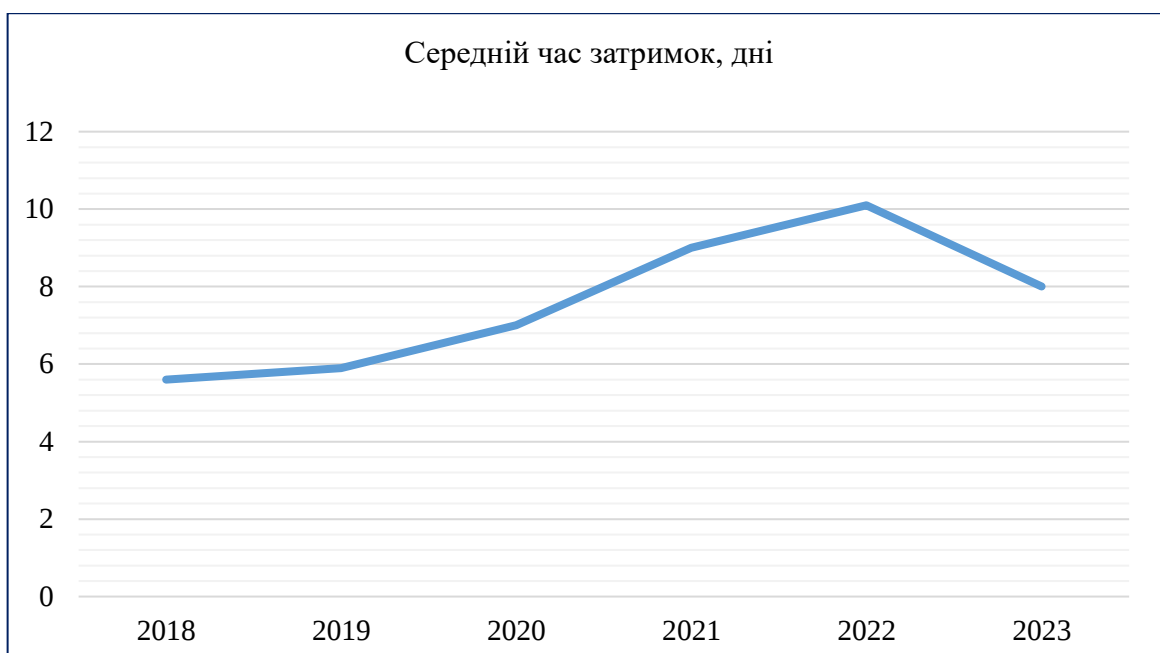


Рис. 2.2. Показники середнього часу затримок при здійсненні контейнерних перевезень у світі за 2018-2023 роки [30]



Рис. 2.3. Показники дотримання розкладу при здійсненні контейнерних перевезень у світі за 2018-2023 роки [30]

В середині 2023 року близько 12% світового контейнерного транспорту знаходилася на судах, які очікували на розвантаження. Виникнення таких проблем було пов'язане зabloкуванням портів у Східній Азії та обмеженням

продуктивності на західному узбережжі США. Наприкінці 2022 року вплив цих проблем суттєво знизився, тарифи на контейнерні перевезення почали повертатися до рівня до пандемії COVID-19 в основному через зниження попиту.

Зауважимо, що ефективно логістична діяльність розглядається як:

- інструмент зниження виробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності;
- функція управління плануванням, розподілом, управлінням фінансами і людськими ресурсами.

Такий підхід дозволяє забезпечити тісний зв'язок між ринковою логістикою та виробничою стратегією фірми. Таким чином, глобальний логістичний процес надає можливості компаніям, а саме досягти зростання ринку, значній економії від діапазону діяльності та підвищенні прибутковості; у створенні нових ринкових перспектив; у формуванні можливостей для гнучкого реагування на перетворення у зовнішньому середовищі, що має тісний зв'язок з прозорістю логістичних каналів та забезпечує краще управління товарними потоками шляхом оптимізації виробничих, транспортних та складських потужностей, а також мінімізації запасів.

Ключовими перевагами повної прозорості ланцюга поставок є можливість виявлення та усунення вузьких місць і надлишкових запасів, спричинених малим обсягом інформації, відсутність координації між логістичними операторами та іншими викликами.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності провідних міжнародних логістичних компаній

Якісні логістичні послуги відіграють важливу роль у сприянні міжнародній торгівлі товарами, а неефективні - гальмують торгівлю, спричиняючи додаткові витрати як часу, так і грошей.

Розвинені країни відходять від традиційного виробництва та сільського господарства і все більше залучаються до міжнародної вертикальної спеціалізації. Тож потреба в ефективних логістичних послугах зростає.

Високоякісні логістичні послуги можуть підвищити експортну конкурентоспроможність країни за рахунок скорочення транспортних витрат, особливо для країн, які перебувають у не вигідному становищі через свою віддаленість від ключових ринків. Тож для дослідження ефективності міжнародної логістики проведемо аналіз основних економічних показників головних світових логістичних компаній.

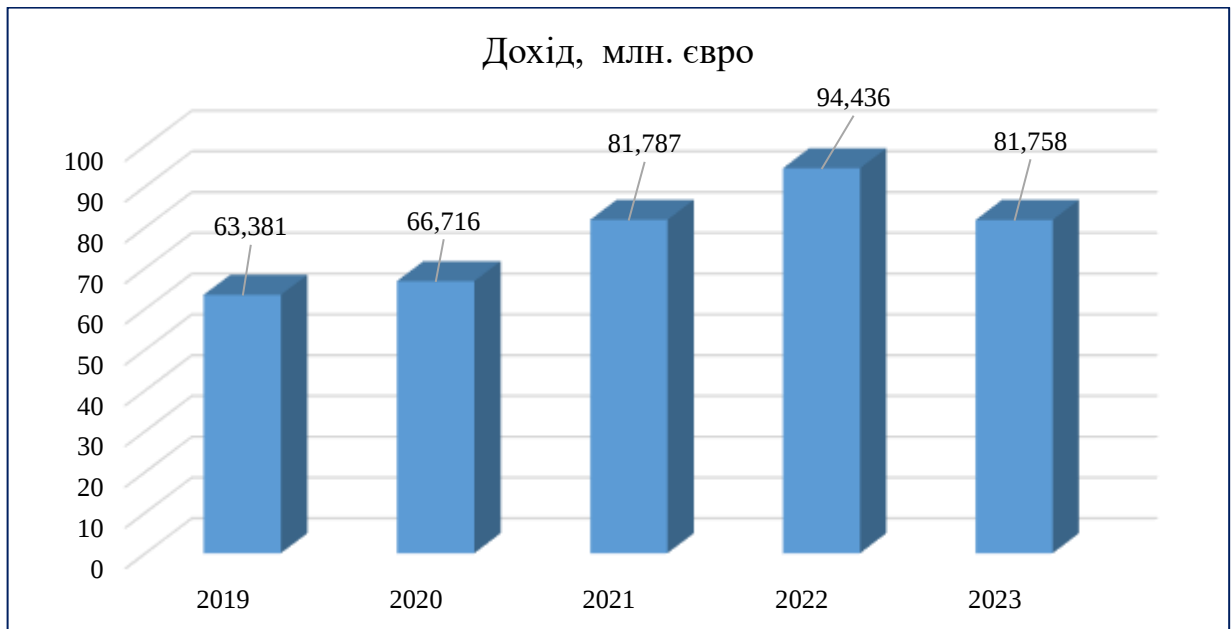


Рис. 2.4- Динаміка доходу компанії DHL за 2019-2023 роки, млн євро [20].

У 2023 році компанія DHL, яка є однією з провідних світових логістичних операторів, продовжила демонструвати високі фінансові показники своєї господарської діяльності (рис.2.4 – 2.8).

Зауважимо, що у 2022-2023 році світова економіка ще не досягла помітного відновлення, а геополітичні виклики залишаються. Проте незважаючи на всі виклики компанія досягла визначених річних цілей. Зокрема, показник ЕВІТ за 2023 рік склав 6,3 млрд євро, що відповідає очікуванням, але є нижчим за показник 2022 року.

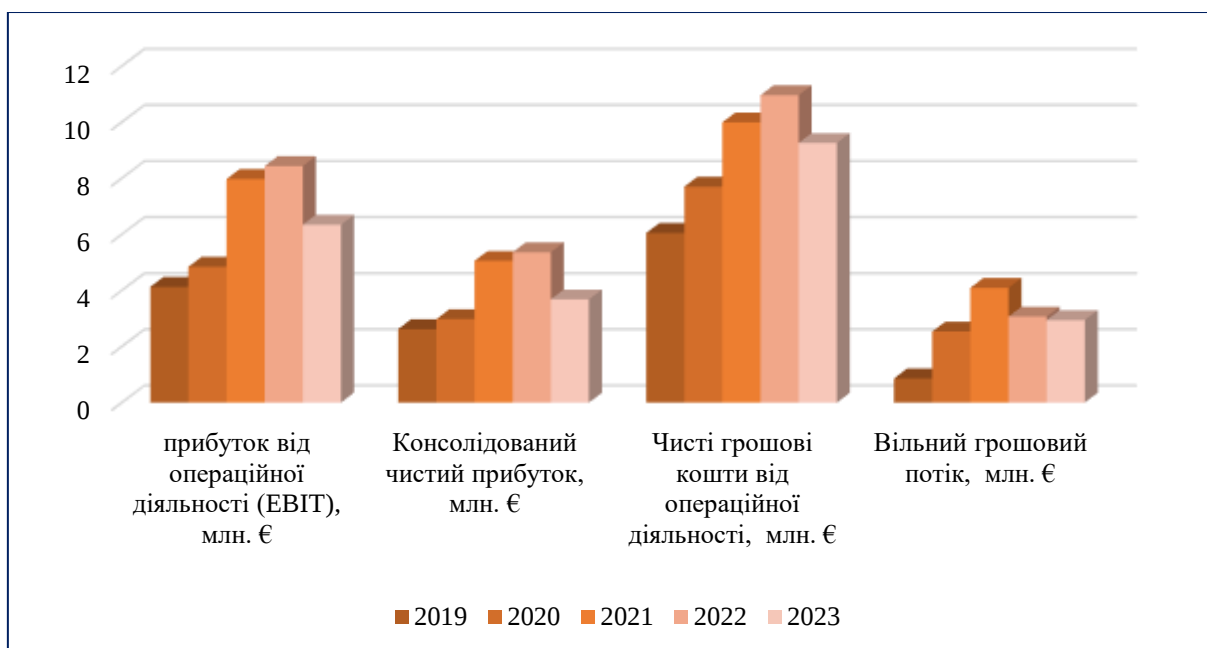


Рис. 2.5. Динаміка фінансових показників компанії DHL за 2019-2023 роки, млн євро [20]

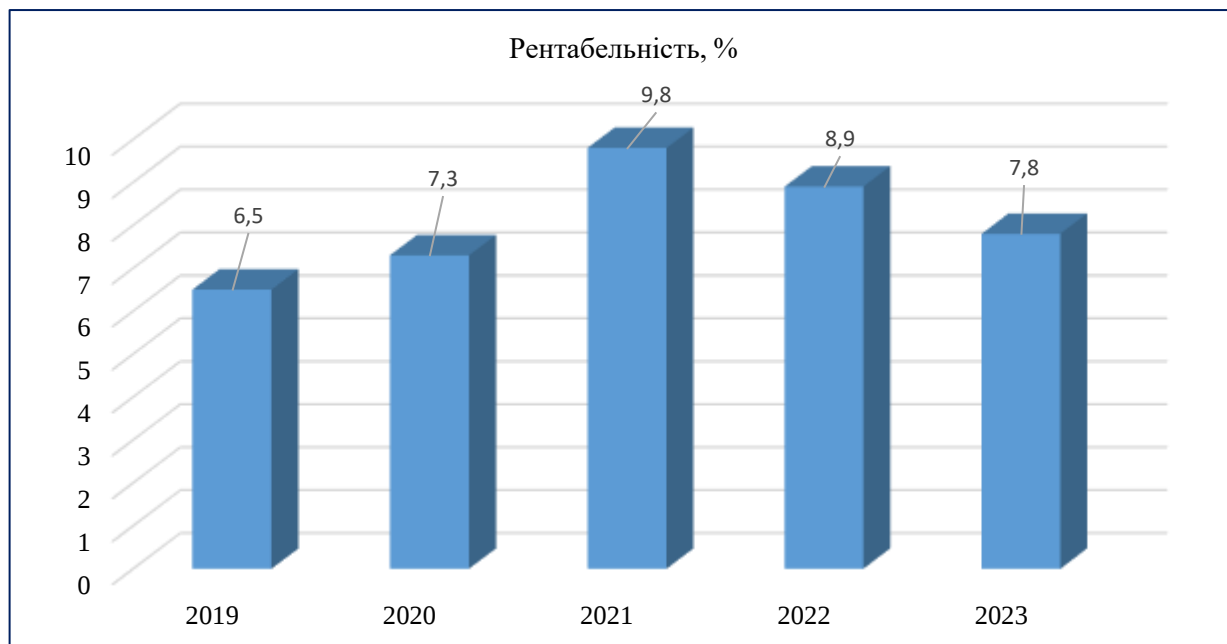


Рис. 2.6 - Динаміка рентабельності компанії DHL за 2019-2023 роки, млн євро [20]

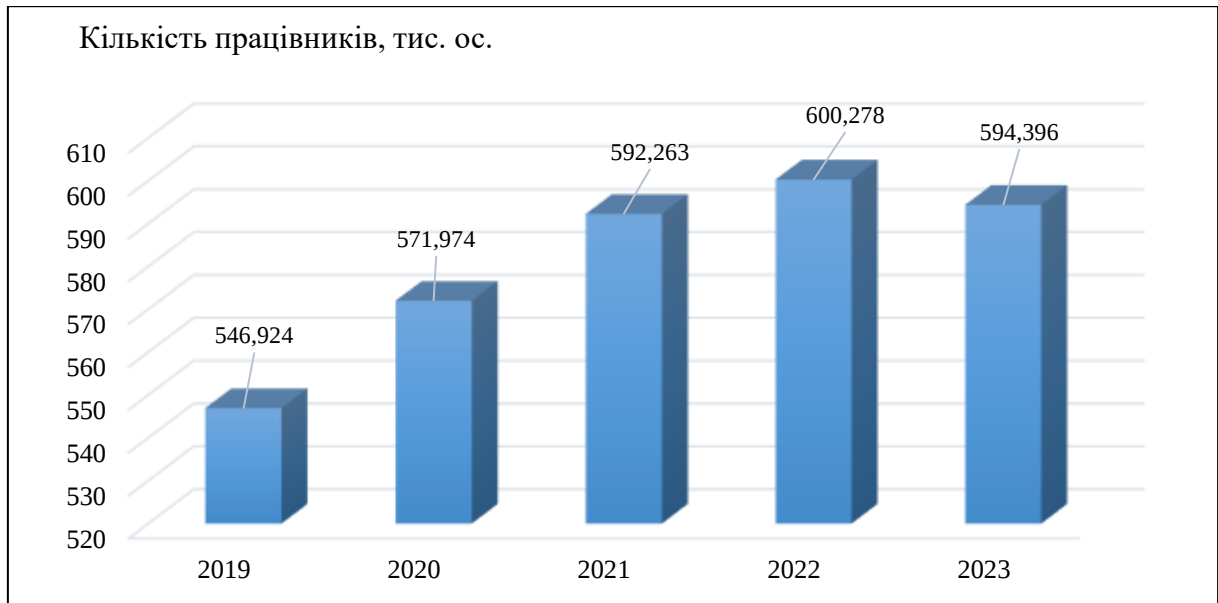


Рис. 2.7 - Динаміка кількості працівників компанії DHL за 2019-2023 роки, млн євро [20]



Рис. 2.8 - Динаміка витрат на персонал компанії DHL за 2019-2023 роки, млн євро [20]

Як показує аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2023 роки, 2021-2022 роки були найуспішнішими для компанії.

Компанія DHL в перспективах подальшого розвитку ставить перед собою амбітні цілі щодо захисту навколишнього середовища, соціальної відповідальності та раціонального корпоративного управління.

На рис. 2.9 наведено показники, які стосуються екологічного розвитку компанії.

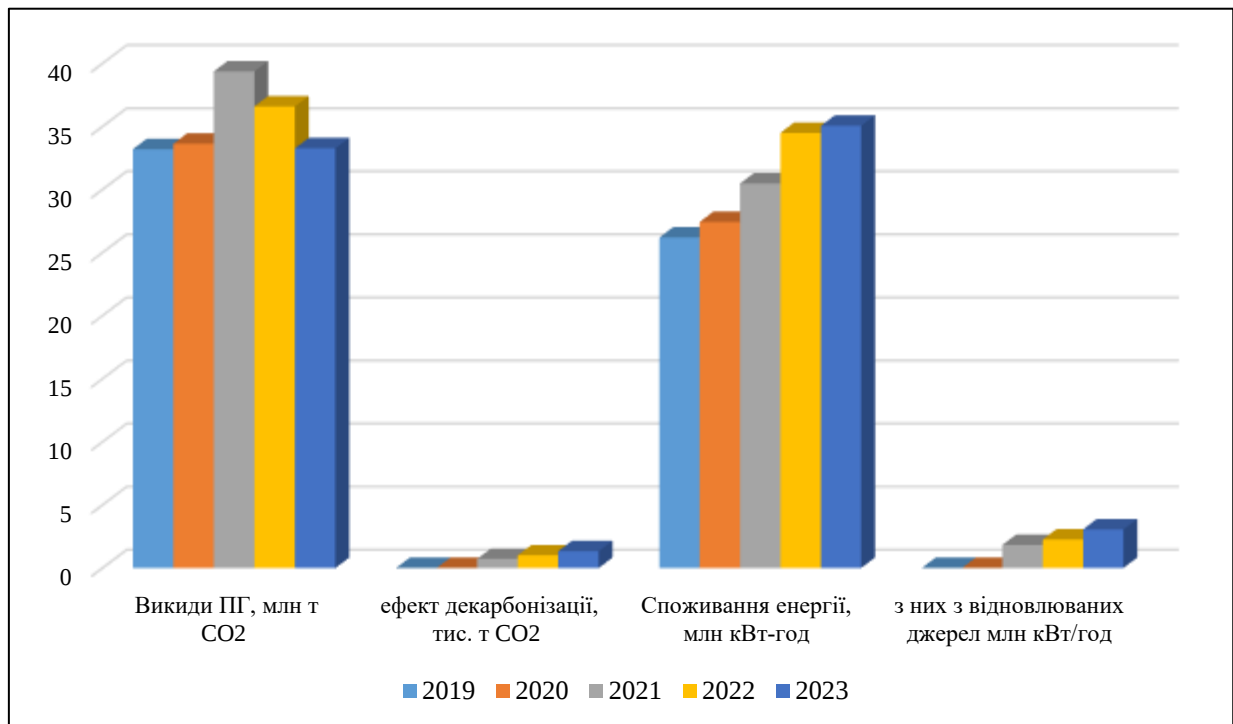


Рис. 2.9- Показники екологічної діяльності компанії DHL за 2019-2023 роки, млн євро [20]

Відповідно до вимог ЄС, компанія ставить перед собою амбітні цілі в галузі охорони навколишнього середовища, що наглядно видно на рис. 2.9. З 2021 року DHL почала визначати ефект від декарбонізації, який постійно зростає, та більше використовувати енергію з відновлюваних джерел, а у 2023 році збільшила інвестиції у скорочення викидів парникових газів на 56% і досягла скорочення викидів на 1,3 млн тон.

Незважаючи на складний економічний та політичний клімат у 2023 році, компанія Kuehne+Nagel International AG залишається сильним гравцем на ринку логістики, який може запропонувати різні логістичні рішення у важкі

часи. Наприклад, якщо геополітичні події роблять сполучення непридатним, компанія швидко планує альтернативні транспортні маршрути для своїх клієнтів.

У 2023 фінансовому році Kuehne+Nagel отримала чистий дохід від продажів у розмірі 23,8 млрд швейцарських франків та операційний прибуток (EBIT) у розмірі 1,9 млрд швейцарських франків (рис. 2.10 2.11).

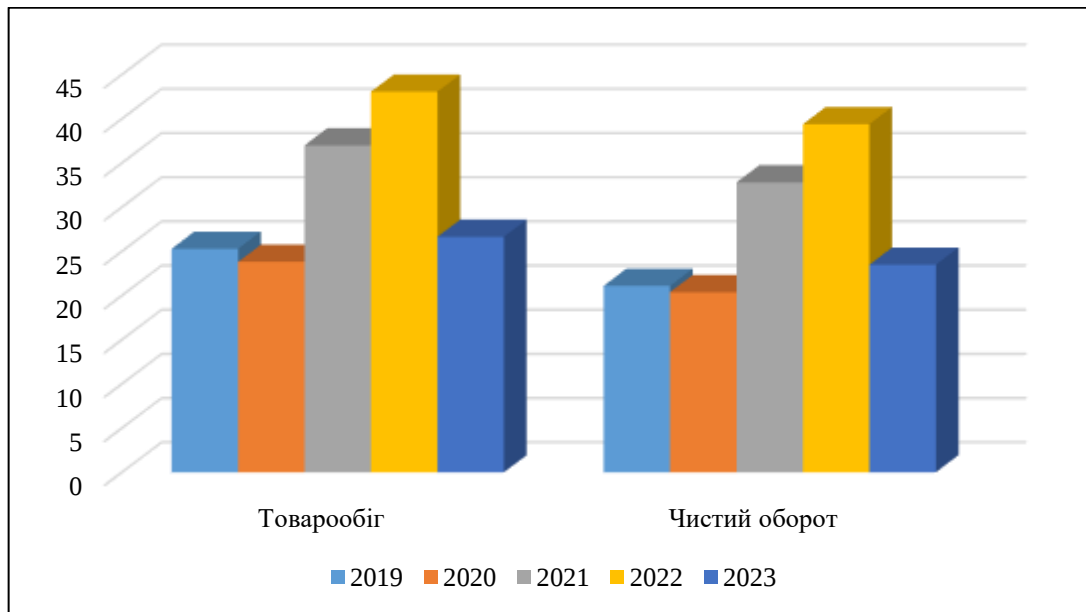


Рис. 2.10. Показники фінансової діяльності Kuehne+Nagel за 2019-2023 рр, млн. шв.фр. [21]

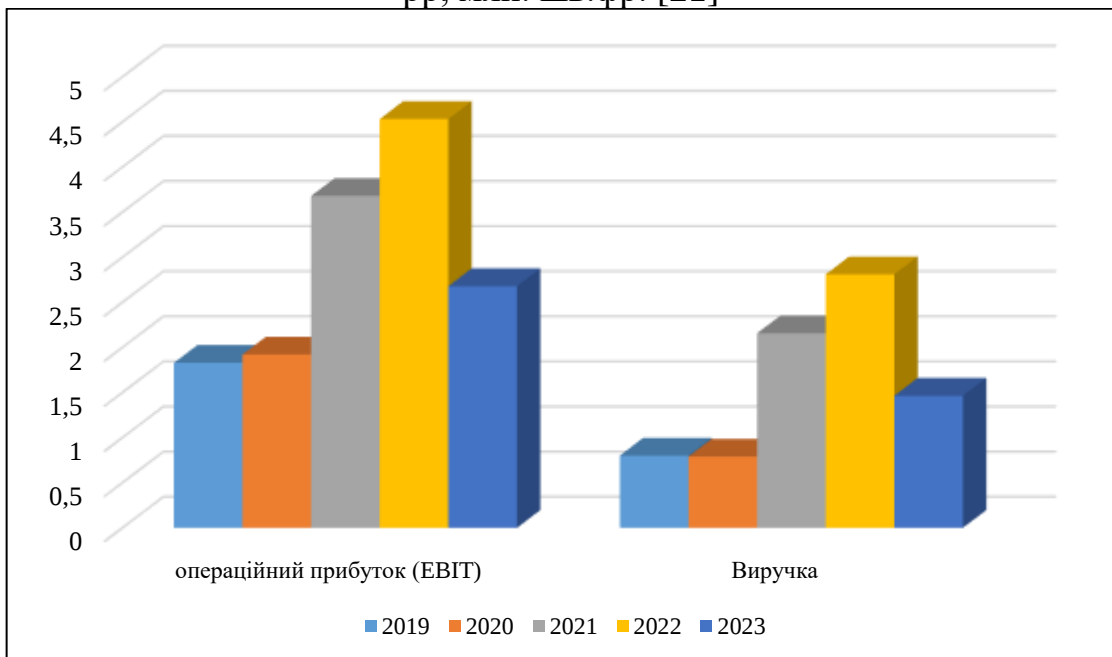


Рис. 2.11. Показники фінансової активності Kuehne+Nagel за 2019-2023 рр, млн. шв.фр. [21].

Kuehne+Nagel – це світовий лідер у сфері морських і повітряних перевезень, а також має сильні позиції в автомобільній та контрактній логістиці. У 2023 році компанія збільшила свою частку ринку в Азії, а придбання китайського постачальника авіап перевезень Apex Logistics у 2021 році відіграло ключову роль у цьому відношенні.

У Kuehne+Nagel працює близько 81 000 співробітників на понад 1300 підприємствах на всіх континентах, а в червні 2023 року компанія стала першою логістичною компанією в історії, яка була включена до Швейцарського ринкового індексу (Swiss Market Index, SMI), основного індексу швейцарського ринку цінних паперів.

Перспективними напрямками розвитку компанія визначає:

- створення нових організаційних структур для скорочення рівня витрат та наближення до клієнтів;
- формування гнучких та цифрових пропозицій послуг, які користуються все більшим попитом, особливо серед клієнтів малого та середнього бізнесу;
- відновлення після збоїв у ланцюжку поставок, спричинених глобальною торговельною невизначеністю.

Компанія DB Schenker є інтегрованим постачальником транспортних та логістичних послуг з глобальною мережею, що обслуговує розвинені ринки та ринки, що розвиваються. У сфері наземних перевезень мережа з'єднує найважливіші європейські економічні регіони. Її послуги включають в себе оптимізовані за часом і витратами загальні транспортно-експедиторські послуги, часткові та повні перевезення вантажів, а також рішення з доставки «від дверей до дверей», що охоплюють всю Європу. Наземні перевезення в Америці стають все більш важливою сферою діяльності компанії. Окрім обслуговування північноамериканського ринку, DB Schenker поглиблює свою діяльність у Південній Америці, а також неухильно розширює свій наземний транспортний бізнес на зростаючому азійському ринку. На рис. 2.12 - 2.13 наведено основні фінансові показники компанії.

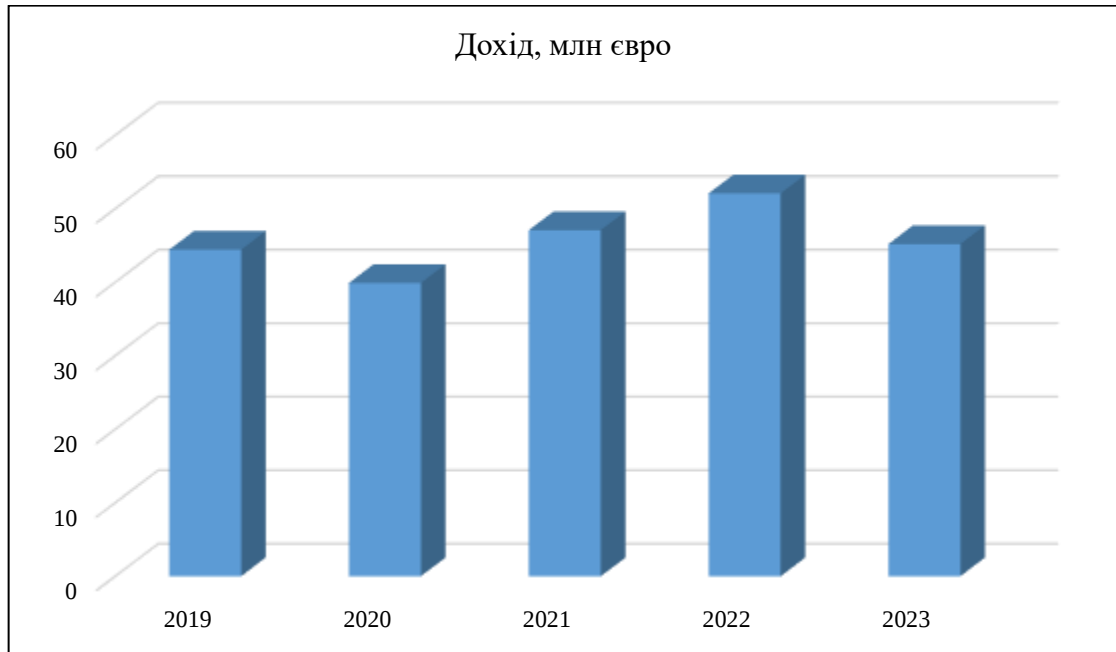


Рис. 2.12. Динаміка доходу DB Schenkerhttps
за 2019-2023 рр, млн. євро [22]

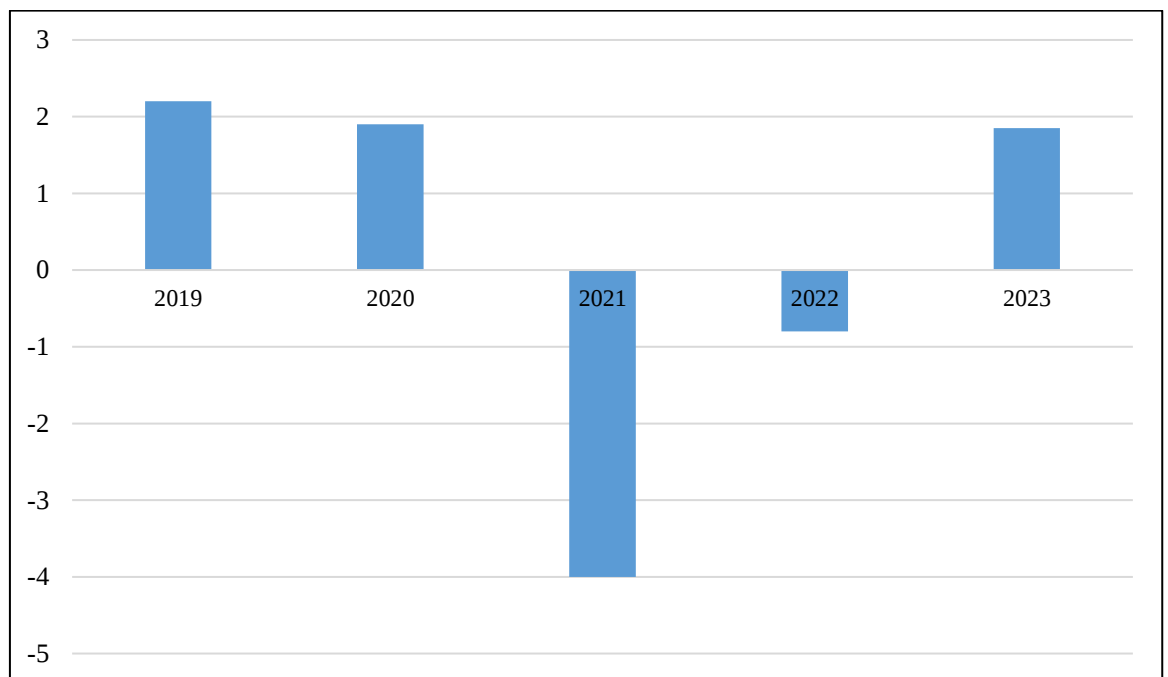


Рис. 2.13. Динаміка опера́тивного прибутку DB Schenkerhttps
за 2019-2023 рр, млн. євро [22]

Аналіз даних рис. 2.12 та 2.13 показує, що для DB Schenker 2021-2022 роки були збитковим, хоча компанія отримала дохід навіть вище ніж у 2020 році. У 2023 році DB Schenker вже отримала позитивний показник

операційного прибутку, який склав 1 439 млн. євро, хоча дохід за цей період зменшився і склав 45 191 млн. євро, що на 13,2 % менше за показник 2022 року.

Перспективними напрямками розвитку DB Schenker визначає «зелену» логістику шляхом ширшого використання залізничного транспорту, також цифровізацію, покращення якості обслуговування та забезпечення безпеки

Японська компанія Nippon Express забезпечує надання логістичних послуг у 50 країнах світу. На рис. 2.14 та 2.15 показано основні фінансові показники діяльності компанії за 5 останніх років.

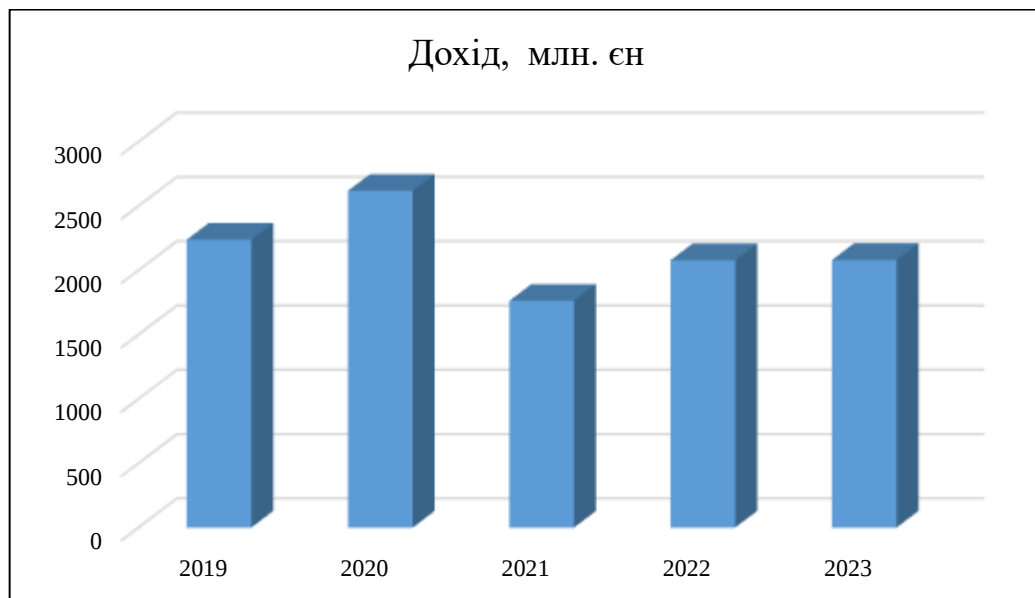


Рис. 2.14. Динаміка доходу Nippon Express за 2019-2023 рр, млн. єн. [23]

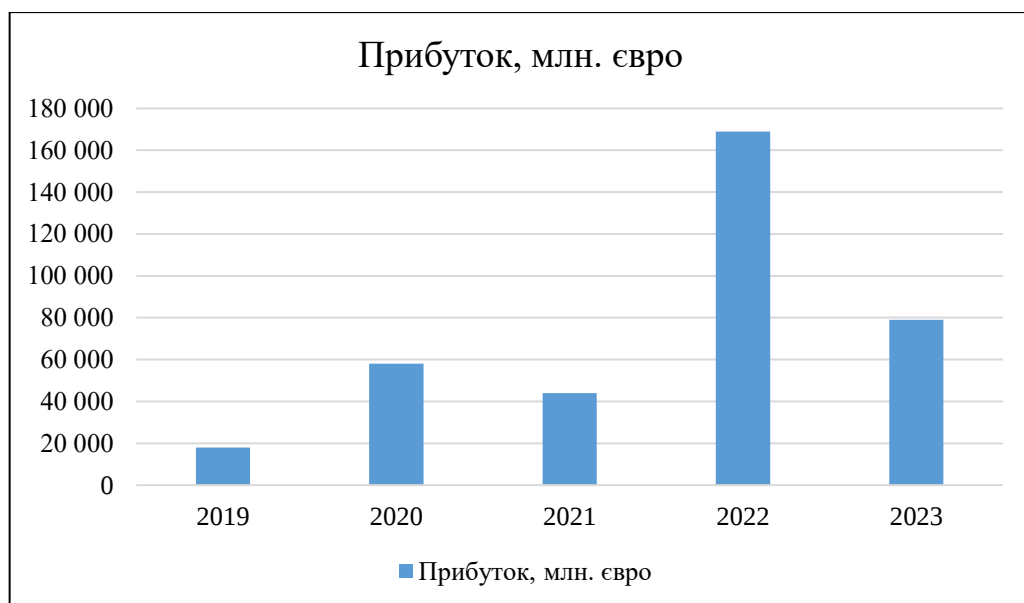


Рис. 2.15. Динаміка прибутку Nippon Express за 2019-2023 рр, млн. єн. [23]

Як видно з даних рис. 2.14 та 2.15 компанія, як і інші, у 2023 році отримала менший прибуток порівняно з 2022 роком майже в половину (на 48,4% менше порівняно з 2022 роком). Це свідчить проте, що на всі логістичні компанії, незважаючи в яких частинах світу вони працюють, вплинули глобалізаційні виклики ринку. Але попри незначні труднощі Nippon Express ставить перед собою амбітні цілі – в найближчі 15 років стати провідним світовим лідером на ринку логістичних послуг.

Компанія XPO Logistics є лідером у Північній Америці з вантажних перевезень і здійснює транспортування 18 мільярдів фунтів вантажів на рік. Компанія обслуговує приблизно 52 000 клієнтів за рік та має понад 39 000 співробітників у Північній Америці та Європі.

За підсумками 2023 року XPO Logistics отримала дохід у розмірі 7,7 млрд. дол. США, попри несприятливі умови для перевезення вантажів. Операційний дохід склав 438 млн. дол. США. Скоригований показник ЕВІТ склав 996 млн. дол. США, що відображає зростання на 16% і 6%, відповідно, порівняно з минулим роком. Дохід від безперервної діяльності у 2023 р. склав 192 млн. дол. США (рис. 2.16 -2.17).

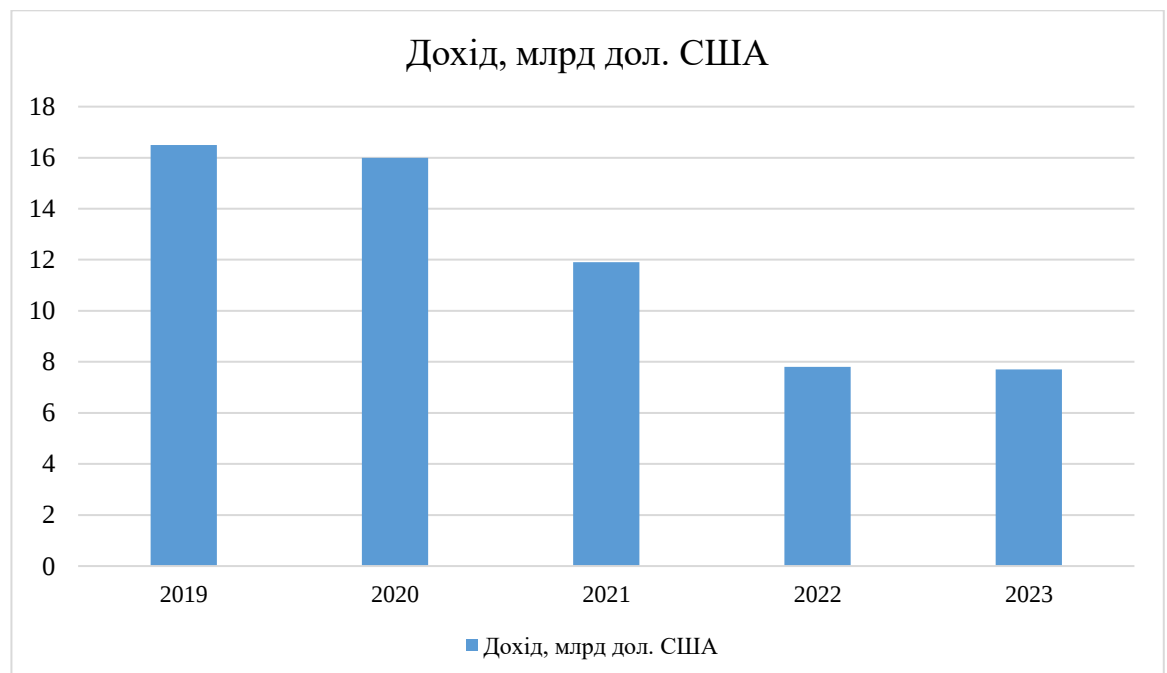


Рис. 2.16. Динаміка доходу XPO Logistics за 2019-2023 рр, млн. дол. США [24]

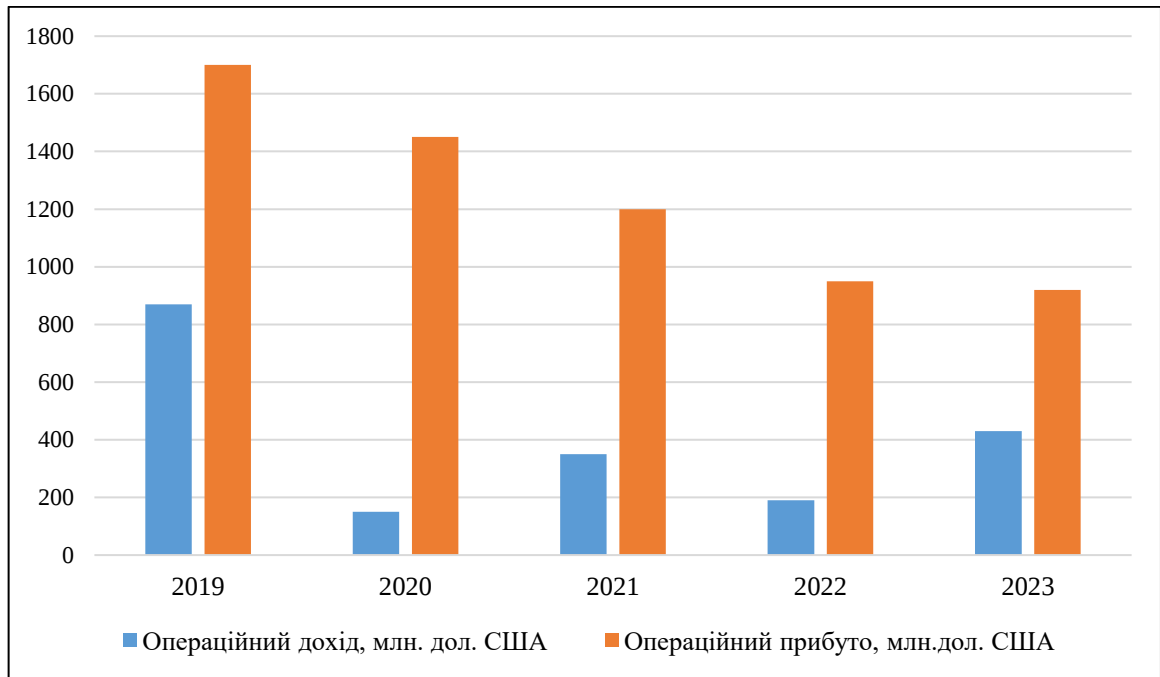


Рис. 2.17. Динаміка операційного доходу та операційного прибутку (EBIT) XPO Logistics за 2019-2023 рр, млн. дол. США [24]

Як видно з даних рис. 2.16-2.17 компанія XPO Logistics так само як і інші провідні логістичні компанії світу у 2022-2023 роках отримала нижні фінансові показники ніж у 2019 році. Проте, незважаючи на наявні проблеми компанія продовжує інвестувати у власний розвиток шляхом виробництва нового рухомого складу – у 2023 році було виготовлено понад 6400 причепів і придбано 1400 тягачів для власного автопарку, переведення повної цифровізації логістичних операцій, розширення логістичної мережі і т.д. [24]

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності провідних міжнародних логістичних компаній показав, що протягом 2019-2023 років всі компанії на різних континентах понесли значні фінансові втрати. Проте незважаючи на тимчасові труднощі продовжують інвестувати у подальший розвиток оновлюючи технології, покращуючи якість, безпеку та доступність логістики, також активно розвивати «зелену» логістику.

2.3. Причини виникнення ризиків у міжнародній логістичній діяльності компаній

Діяльність логістичних компаній протягом тривалого періоду часу була досить стабільною, адже попри всі трансформації світового ринку та економічні кризи світова торгівля продовжувала процвітати забезпечуючи товарообіг між країнами та континентами.

Пандемія COVID стала каталізатором, показавши рівень вразливості ланцюжків поставок та розкривши їх слабкі місця. Тож сьогодні логістичні компанії почали більш ретельно аналізувати можливі виклики для галузі та окреслювати причини виникнення потенційних ризиків з метою оптимізації ланцюжків поставок.

Розглянемо основні ризики, з якими стикаються логістичні компанії в міжнародній діяльності, та причини їх виникнення. Глобальні політичні конфлікти та хвилювання. Протягом останніх років спостерігалось зростання складних геополітичних викликів, які, провокують виникнення глобального дефіциту енергії та сировини, що впливає на планування виробництва та логістику ланцюга поставок. Зокрема, в дослідженні SAP 2022 Supply Chain Survey геополітичні хвилювання були головною проблемою ланцюга поставок, на думку керівників підприємств (58%), за якою слідувала нестача сировини (44%) та зростання цін на енергетичні ресурси (28%) [32].

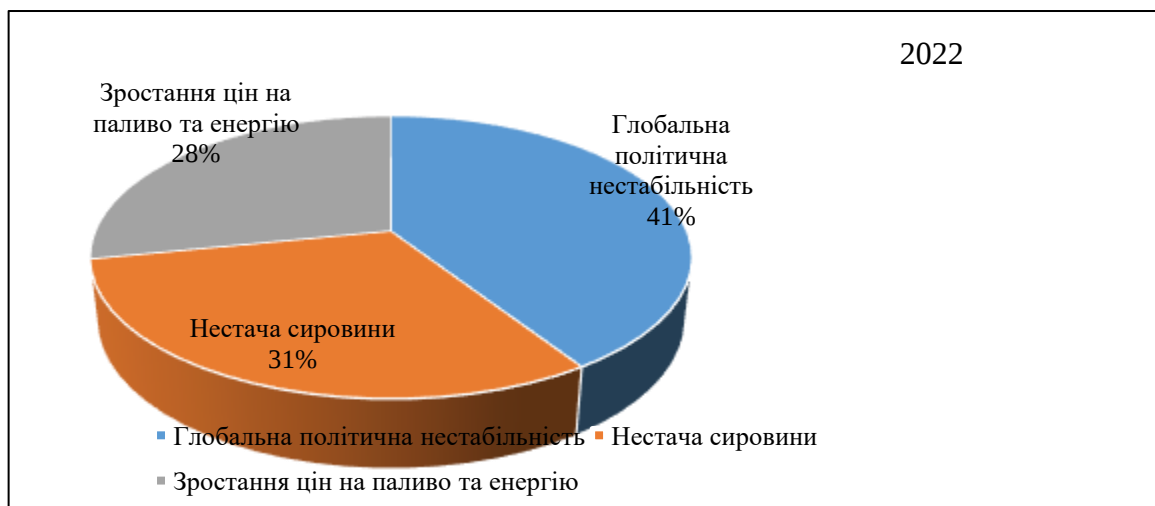


Рис. 2.19. Основні ризики для логістичних компаній у 2022 році [32]

У 2023 році цей ризик дещо знизився (23%), але на 2024 рік – знову зріс до 34% [33] (рис. 2.20).

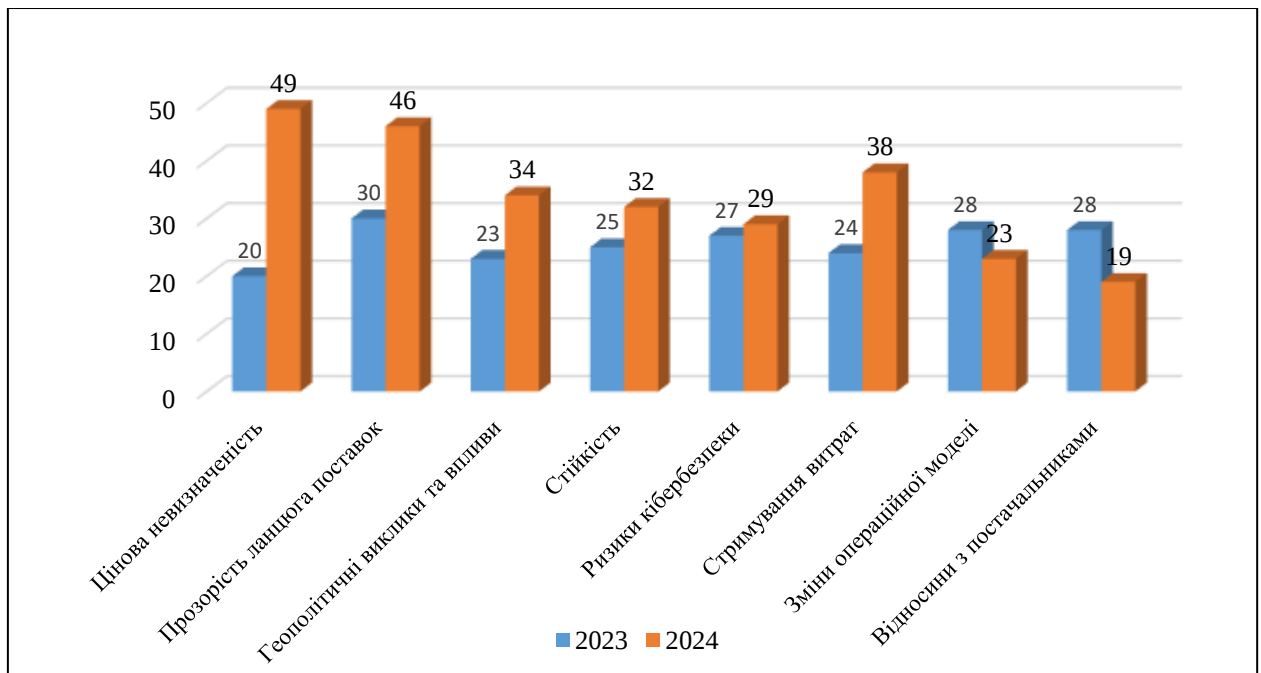


Рис. 2.20. Головні пріоритети логістичної діяльності щодо організаційних ризиків на 2023-2024 роки, % [33]

Лідери підприємств висловлюють занепокоєння, що міжнародні геополітичні події, серед яких вибори в США та більше ніж у 50-ти країнах світу, російсько-українська війна, конфлікт між Китаєм та Тайванем, напруженість і нещодавно війна Ізраїлю та ХАМАС, напади на судна у Червоному морі та інші фактори можуть спровокувати закриття кордонів і торгових шляхів.

1. Економічна ситуація та інфляція. Багато компаній побоюються рецесії, інфляції та поганих економічних умов, які можуть спровокувати підвищення витрат на паливо, енергію, робочу силу та ускладнити ведення бізнесу в цілому. З метою забезпечення ефективної роботи під час економічних потрясінь, ланцюги поставок повинні бути прозорими та гнучким. Для цього логістичні компанії запроваджують розумні хмарні рішення для ланцюгів постачання, які допоможуть їм подолати кризу. Ці рішення надають необхідні інструменти, серед яких аналітика бізнес-даних у реальному часі, планування та прогнозування. Використання розумних

цифрових рішень таких, як технологія цифрового близнюка, дозволяє практично відтворити ланцюжок поставок, імітуючи реакцію та ефективність у різних сценаріях.

Небезпекою інфляції є ризик раптового стрибка цін чи дефіцит матеріалів. При застосування різних цифрових рішень, які інтегровані у ланцюг постачання, можна завчасно розробити альтернативні варіанти логістичної діяльності, які враховують випадки, коли матеріали та комплектуючі можуть стати дефіцитними або недоступними. Щоб досягти такого рівня видимості та безперебійної роботи, сучасні компанії використовують програмне забезпечення для планування, яке надає мережевий огляд усього ланцюжка поставок, а також аналітику та сповіщення в реальному часі, щоб допомогти компаніям передбачити та випередити збої, викликані інфляцією.

2. Кліматичні виклики. Повені, спека, лісові пожежі, землетруси і т.д. - екстремальні погодні явища протягом останніх кількох років стали досить поширеними та частими, завдаючи значних збитків ланцюгам постачання. Застосування цифрових інструментів дозволяє краще «бачити» ланцюги постачання – від місць розташування продукції до постачальника та вибрати оптимальні транспортні маршрути для мінімізації збоїв, спричинених різними стихійними лихами. Ще однією корисною стратегією є картографування, моніторинг виробничих потужностей у всьому ланцюжку постачання та диверсифікація бази постачальників. Окрім можливості реагувати на постійне зростання кількості екстремальних погодних явищ, логістичні компанії активно впроваджують використання «зеленої» енергії та інші екологічні ініціативи сталого розвитку, щоб пом'якшити довгостроковий вплив від підвищення температури, а також з метою дотримання екологічних норм, які активно проваджують країни.

4. Невідповідність ESG та відповідним показникам. У відповідь на глобальні кліматичні проблеми у світі також спостерігається ускладнення

екологічних, соціальних та управлінських (корпоративних) норми (ESG). І хоча найкращі компанії етично мотивовані на досягнення ESG-цілей, вони також стикаються з величезними ризиками та втратами, якщо не будуть їх дотримуватися. До таких ризиків належать штрафи, санкції та фінансові втрати, які загрожують будь-якому бізнесу. Крім того, невідповідність може призвести до збоїв у роботі, включаючи конфіскацію запасів, відкликання замовлення та погіршення репутації. З метою пом'якшення таких проблем, потрібні потужні інструменти для відстеження та звітування про діяльність і партнерство компанії, а також для поліпшення прозорості ланцюга постачання.

5. Кіберзагрози. Цифровізація, застосування хмарних технологій та інших ІТ-технологій хоча й забезпечують ефективність функціонування ланцюгів постачання, все таки призводять до появи підвищеного ризику, пов'язаного із зростанням кількості мереж Інтернету речей, підключених пристроїв і активів. Такі системи можуть надавати додаткові портали для потенційних кіберзлочинців, тому для боротьби з цими ризиками доцільно обирати програмні рішення з потужними вбудованими функціями кібербезпеки. Краща оптимізація та співпраця щодо безпеки мережі, пристроїв і програм можуть допомогти компаніям виявити та пом'якшити ці загрози. Згідно зі звітом Асоціації управління ланцюгами поставок (ASCM) за 2023 рік, це також може призвести до додаткових інвестицій у навчання працівників [34].

6. Дефіцит продукції та сировини. Згідно з нещодавнім опитуванням SAP, щоб компенсувати дефіцит, спричинений нестабільністю пропозиції, майже дві з трьох компаній (64%) зберігають більше запасів «про всяк випадок» [35]. Однак інші компанії переходять до більш цілісного підходу до планування попиту, що дозволяє їм «покращити доступність і зменшити запаси» в межах свого багаторівневого ланцюга постачання – і відповідати своїй ролі надійного постачальника інноваційних технологій. Зіткнувшись із

загрозою поставок як сировини, так і готової продукції, підприємства повинні розробити запровадити дієві практики, щоб передбачити дефіцит і підготувати плани на випадок непередбачених ситуацій. Вони також повинні використовувати потужні програмні рішення з інтегрованими функціями, які можуть допомогти планувати поставки, управляти запасами та планувати попит.

7. Логістичні ризики. За останні кілька років виникло багато серйозних проблем із судноплавством через наявність «вузьких» місць при перевезенні вантажів морем, морські страйки та повсюдне закриття портів. Одним із найпомітніших збоїв стало те, що один з найбільших у світі контейнеровозів блокував Суецький канал понад тиждень і спричинив хаос у глобальному ланцюжку поставок.

8. Нестабільність попиту. Життєвий цикл продукту коротший, ніж будь-коли раніше. Все, що для цього потрібно – це зареєструвати в Instagram новий продукт або тенденцію, і споживачі очікують, що зможуть купити цей товар прямо зараз і тут. Щоб відповідати коротшим і складнішим життєвим циклам продуктів, які постійно скорочуються та ускладнюються, компанії повинні інтегрувати свої операції новими та оперативними способами. Перший крок — отримати дані про тенденції від клієнтів та ЗМІ. Ці вимоги до нових продуктів і послуг повинні бути передані командам дослідників і розробників, які займаються швидкою розробкою нових продуктів і їх налаштуваннями відповідно до запитів клієнтів. Тоді маркетингові, збутові та інші оперативні команди повинні бути задіяні, щоб викликати інтерес і обізнаність про нові продукти, а також забезпечити ефективне керування всіма компонентами ціноутворення, адміністрування та роздрібної торгівлі.

9. Відсутність прозорості. Видимість ланцюга поставок і прозорість ланцюга поставок — це дві різні речі. Гарна видимість — це внутрішня перевага, яка означає, що компанія має наскрізний контроль своїх операцій у режимі реального часу з єдиної платформи. У той час як прозорість стосується

зовнішнього погляду на компанію та на її здатність чи бажання розкрити свою практику. Наприклад:, походження продуктів і сировини, а також етичні стандарти постачальників та партнерів, відношення до працівників. І саме тут видимість і прозорість об'єднуються разом у ланцюжку постачання, тому що без наскрізної видимості повна прозорість майже неможлива.

10. Бізнес-інформаційні ризики. Дані та інформація, необхідні для безперебійного ланцюга поставок і виробничих операцій, можуть надходити з багатьох джерел, включаючи мережі Інтернету речей, розробників продуктів, клієнтів, партнерів з логістики або навіть з інших операційних сфер, як-от відділ кадрів або збуту. І абсолютно важливо, щоб ці дані були послідовними та надійними. Хмарні цифрові виробничі рішення на основі ІІІ допомагають гарантувати, що всі ці цінні дані є інтегрованими та стандартизованими для надання надійної інформації в реальному часі, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень і швидкого реагування на ризики.

11. Закони та нормативні акти. Логістичні компанії підпадають під дію законодавства у відповідних секторах бізнесу. Якщо законодавчі норми обмежують певну господарську діяльність компанії, то результати діяльності та фінансовий стан може вилитися у зменшення доходів або збільшення нових витрат.

12. Інфекційні захворювання. Ризик стрімкого глобального поширення інфекційних захворювань і появи нових інфекційних захворювань продовжує зростати. Інфекційне захворювання може спалахнути в країні, де компанія веде бізнес. У цьому випадку може бути призупинення діяльності клієнтів, перебої в роботі транспортної інфраструктури та відпустки через хворобу великої кількості співробітників або субпідрядників, що є факторами, які можуть вплинути на безперервність діяльності логістичного оператора.

13. Ризики, пов'язані зі стратегією управління та розширенням бізнесу.

З метою оптимізації ресурсів, змінення особливостей управління та інших чинників логістичні компанії постійно розглядають діяльність зі злиття

та поглинання, як один із варіантів виходу в інші сектори бізнесу або придбання та розширення необхідних функцій. Здійснюючи злиття та поглинання, компанії ретельно вивчають фінансові деталі цільової компанії та умови контракту, приймаючи остаточне рішення після розуміння пов'язаних ризиків. Однак можуть залишатися ризики, які неможливо було підтвердити в процесі належної перевірки. Після придбання можуть статися непередбачені зміни в бізнес-середовищі, як, наприклад, поширенні COVID-19. Якщо через ці фактори цільовий бізнес не розвивається або не забезпечує результатів відповідно до бізнес-планів, то погіршення результатів діяльності або знецінення гудвілу тощо може негативно вплинути на ефективність бізнесу та фінансовий стан компанії.

14. Забезпечення та розвиток кадрового потенціалу. Компанії повинні розвивати кадровий потенціал, якщо бажають надавати передові логістичні рішення та гнучко реагувати на швидкі зміни бізнес-середовища. Компанії, котрі розуміють потребу в системі, яка підтримує зростання різноманітної бази людських ресурсів і середовище, в якому працівники можуть повністю реалізувати свої здібності, зможуть ефективно функціонувати на ринку. Тому організації розробляють широкий спектр навчальних програм і формують кадрову політику, яка заохочує співробітників приймати нові виклики.

Проте «створення» талановитих кадрів є проблемою, яка поширюється на всі галузі в усьому світі. Нездатність забезпечити достатню кількість персоналу може перешкодити управлінню бізнесом і виконанню бізнес-планів, негативно вплинувши на результати діяльності компанії та фінансовий стан, а також перешкоджати зростанню корпоративної вартості.

15. Ризики, пов'язані з фінансами. Основна потреба у фінансах для більшості логістичних компаній пов'язана з операційними витратами, включаючи транспортування, паливо та продаж, загальні та адміністративні витрати, а також кошти для інвестицій у нове будівництво та реконструкцію об'єктів. Компанії вирішують такі проблеми частково шляхом запозичень у

фінансових установах і через залучення коштів шляхом випуску облігацій. Також використовують процентні свопи та інші інструменти хеджування, щоб пом'якшити ризик запозичень, схильних до ризику коливання процентної ставки. Однак значна зміна процентних ставок або зниження кредитного рейтингу організації рейтинговим агентством може збільшити витрати на фінансування, негативно вплинувши на результати діяльності компанії та її фінансовий стан.

16. Ризики, пов'язані з безпекою та якістю. Дотримання якості та безпеки перевезень – ключові чинники у роботі логістичних компаній, але недостатня увага до них може призвести до певних транспортних інцидентів, здатні підірвати довіру до якості, нанести шкоду репутації компанії або призвести до судового позову та/або призупинення бізнесу.

Таким чином, типи ризиків, з якими стикаються логістичні діяльності у логістичній діяльності – досить різноманітні та постійно трансформують. З метою їхнього подолання логістичні компанії повинні проводити ефективну політику управління ризиками та використовувати відповідні інструменти.

Висновки до другого розділу

1. Дослідження діяльності провідних світових логістичних компаній показує, що дана галузь має значний фінансовий капітал – понад 8 трильйонів дол. США з перспективою значного зростання в найближчі роки. Наведено характеристику діяльності головних логістичних компаній світу та окреслено ключові моменти філософії їхнього подальшого розвитку. Зауважено, що ефективність логістичної діяльності на міжнародному ринку визначається Індексом ефективності логістики, який формує Світовий банк. Наведено його показники за 2014-2023 роки та розкрити причини, як вплинули на його формування протягом останніх років.

2. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності найбільших логістичних компаній світу, серед яких DHL, Kuehne+Nagel, DB Schenker, Nippon Express та XPO Logistics. Аналіз основних показників їхнього фінансового стану показав, що протягом 2019-2023 років компанії значно втратили свої прибутки, особливо критичним виявився 2023 рік. Однак, пропри складний час, передові логістичні компанії продовжують розробляти та реалізовувати стратегічні плани подальшого розвитку. Одним з найбільш перспективних напрямів є розширення діяльності через вихід на ринки майже всіх країн у світі, підвищення екологічності, якості та безпеки перевезень.

3. Логістична діяльність на міжнародному ринку пов'язана з низкою ризиків, серед яких глобальні політичні конфлікти та хвилювання, економічна ситуація та інфляція, кліматичні виклики, невідповідність ESG та відповідним показникам, кіберзагрози, дефіцит продукції та сировини, логістичні ризики, нестабільність попиту, відсутність прозорості, бізнес-інформаційні ризики, закони та нормативні акти, ризики, пов'язані зі стратегією управління та розширенням бізнесу, забезпечення та розвиток кадрового потенціалу, ризики, пов'язані з фінансами, ризики, пов'язані з безпекою та якістю, і мають найбільший вплив на діяльність логістичних компаній на світовому ринку.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Процесний підхід до управління та оцінки ризиків логістичної компанії

Оцінка є важливою частиною процесу управління ризиками та включає виявлення та аналіз ризиків, а також надання допомоги у процесі прийнятті рішень та при виборі заходів протидії.

Оцінка ризиків та факторів ризику є необхідною умовою ефективного управління ризиками, адже оцінення ризиків - це безперервний процес, так як зовнішні та внутрішні фактори ризику постійно змінюються. Також підходи до оцінки ризиків повинні бути гнучким та адаптивним, щоб компанія не відставала від свого шляху щодо досягнення поставлених місії та цілей.

Водночас, методи оцінки ризиків надають організаціям нові можливості для визначення того, яким чином ризики можуть вплинути на досягнення цілей організації.

Послідовність оцінки ризиків подано в [11], де зазначено, що оцінка ризику означає порівняння результатів аналізу з встановленими критеріями ризику для визначення необхідності прийняття подальших рішень. У той же час, аналіз ризику передбачає розуміння характеристик ризику з різним ступенем деталізації.

Складність оцінки ризику залежить від мети і обраної методики оцінки та може включати якісні, кількісні методи або їх комбінацію.

При управлінні ризиками багато дослідників пропонують впроваджувати комплексні кількісні методи оцінки ризиків, з використанням інструментів для ймовірнісних розрахунків [6-7, 38-39].

Зауважимо, що система оцінки ризиків включає операційний ризик, довгостроковий ризик, ризик неплатоспроможності, ризик надання неякісних послуг, екологічні ризики тощо.

Враховуючи складність оцінки ризиків, їх мінливість, відсутність достовірних кількісних оцінок для всіх факторів ризику, а також волатильність бізнесу, оцінка ризиків може бути досить складним процесом.

У практиці великих компаній оцінкою ризиків займається внутрішній аудит та незалежні зовнішні експерти з аудиту, які є високооплачуваними фахівцями. Це один з найефективніших оцінки ризиків, адже методика аудиту є однією з найефективніших, хоча й дорогою.

Методологічний підхід оцінки ризиків, який є значно «дешевшим», базується на кількісних та якісних методах. Кількісні методи в основному представлені у вигляді математичного опису ризику, вираженого через показники такі показники як «ймовірність» та «наслідок» [40]. При чому ймовірність - це певний відсоток можливості того, що подія відбудеться, а наслідок – це вага можливих наслідків події або її результатів.

Якісні методи використовуються, коли кількісні показники недоступні, тобто коли неможливо оцінити ризики математично достовірно. Цей метод простіший у застосуванні, але менш точний і надійний. У багатьох випадках якісні методи залежать від набутого досвіду та ступеня об'єктивності суджень особи, яка оцінює ризик [41].

Зазначимо, що ефективна система управління організацією повинна включати процедури оцінки ризиків, інтегровані в цілі та політику корпоративного управління та складатися з взаємопов'язаних етапів:

- призначення відповідальних осіб;
- вибір методів;
- ідентифікація та оцінка ризиків;
- візуалізація за допомогою карт і матриць;
- визначення заходів реагування;
- моніторинг (рис. 3.1).

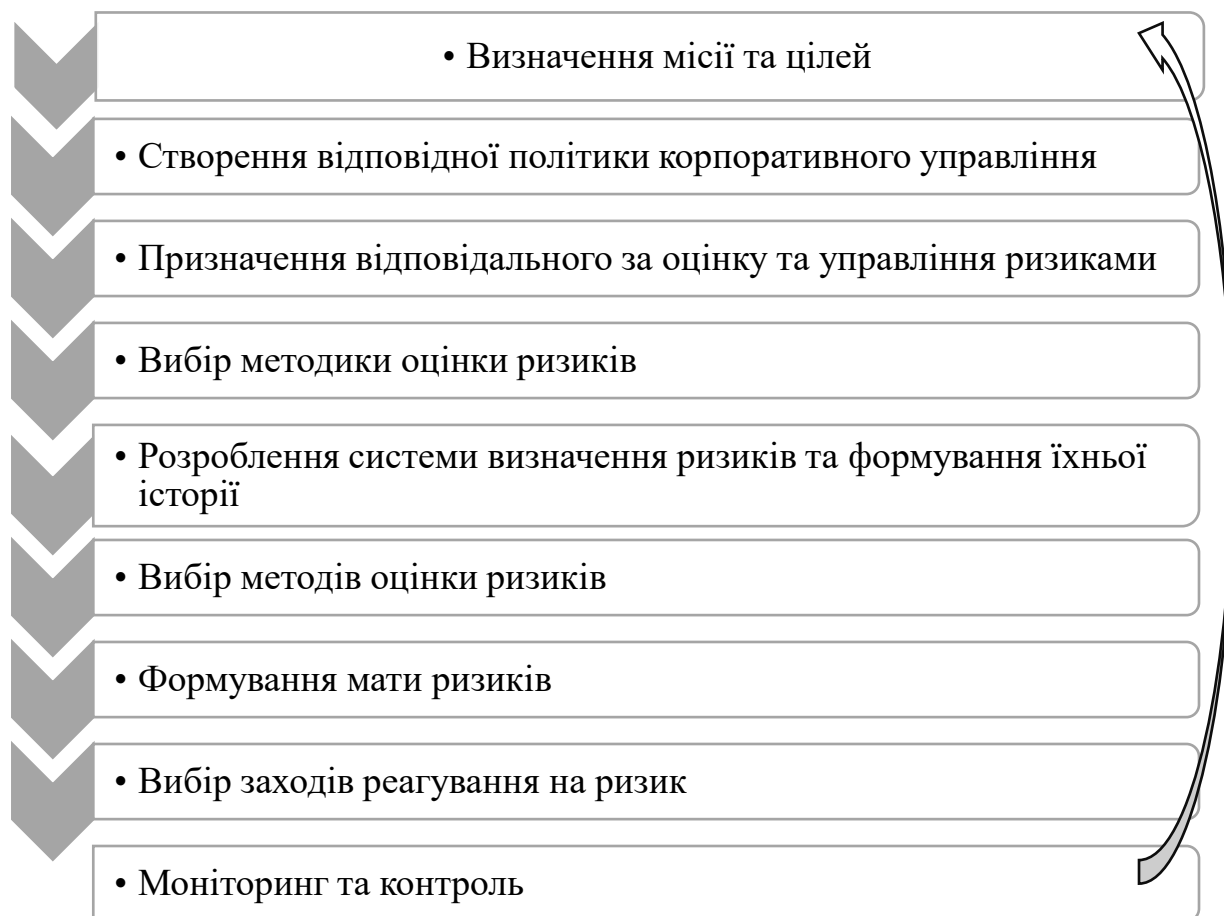


Рис. 3.1. Головні етапи управління ризиками
Джерело: [складено автором]

Передумовами для проведення оцінки ризиків є формування місій та цілей компанії, на які має бути спрямована оцінка ризиків.

Відзначимо, що досить ефективним інструментом для графічного представлення ризиків є карта ризиків, котра відображає оцінку ризику, ймовірності і величини впливу 1 або більше ризиків.

Карта ризику або матриця може мати форму теплової карти (з використанням кольорів кодування: червоний, жовтий, зелений) або графік окремих процесів,

У практиці логістичних компаній ідентифікація ризиків проводиться за такими напрямками, як фрахт, якість, кількість, час, місце розташування та вартість (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Визначення ключових ризиків транспортно-логістичної компанії
Джерело: [складено автором]

Як бачимо, ризик логістичної діяльності може бути спричинений значною кількістю чинників і чим більше цих факторів і чим вони суттєвіші, тим більший ризик. Тож компаніям необхідно чітко їх ідентифікувати, оцінювати, вчасно на них реагувати та проводити їхній безперервний моніторинг.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2018, при аналізі ризиків варто враховувати такі фактори: ймовірність подій та наслідків та

їхню природу та розмір; складність взаємозв'язків; час і можливі зміни; ефективність існуючих засобів контролю; рівень чутливості та надійності [11].

Зауважимо, що оцінка ризиків передбачає їхній аналіз ризиків у формі визначення, опису, виміру та оцінювання. Аналіз ризиків дозволяє оцінити ризики та прийняти необхідні рішення, які матимуть найкращий вплив на ризики, що підлягають оцінці. Рішення може бути прийняте на основі матриці ризиків [42].

При побудові матриці ризиків слід враховувати ймовірність як характеристику, яка вимірює сожливість того, що подія відбудеться. Тому при побудові матриць ризиків та їх оцінці використовуються два показники [42]: ймовірність настання події; вплив або важливість події.

Практична реалізація оцінки ризиків виконана на основі інформації про діяльність провідних світових логістичних компаній (див. п. 2.2.)

Методологічний підхід до оцінки ризиків логістичної діяльності базується на визначенні рівня рівень ризику зниження ефективності логістичної діяльності ($P_{\text{сф}}$)- рівень ризику зниження ефективності логістичної діяльності та ймовірність настання ризикової події при здійсненні логістичної діяльності (P_t) (див. п. 1.3).

Прибуток є важливим узагальнюючим показником, що характеризує фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Кількісна оцінка динаміки прибутку є важливим індикатором ризику зниження ефективності діяльності підприємств. Іншими словами прибутки логістичних компаній формуються під впливом низки факторів ризику, тож їх динаміка чітко відображає як зміна внутрішніх факторів впливає на господарську діяльність підприємств.

В якості індикатора внутрішнього ризику господарської діяльності в роботі розраховується стандартне відхилення прибутків компаній. Результати розрахунків на основі інформації про діяльність транспортно-логістичних компаній (див. п.2.2) представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Методичний підхід до визначення показників ризику
провідних світових логістичних компаній

Роки	Прибуток (Ri)	Сер. оч. дохід (R)	Ri – R	(Ri – R) ²	$\sqrt{\sum(Ri - R)^2}$
1	2	3	4	5	6
Компанія DHL					
2019	63,381	77,52	14,23	202,62	
2020	81,758	77,52	10,9	118,80	
2021	94,436	77,52	-4,17	17,40	
2022	81,787	77,52	-16,82	282,93	
2023	66,716	77,52	-4,14	17,16	
Разом	77,52				25,28 млн. євро
Компанія Kuehne+Nagel International AG					
2019	21,094	27,433	6,34	40,18	
2020	20,382	27,433	7,05	49,71	
2021	30,801	27,433	-5,37	28,82	
2022	39,398	27,433	-11,97	143,17	
2023	23,489	27,433	3,94	15,55	
Разом	27,433				16,67 млн. шв. фр
Компанія DB Schenkerhttps					
2019	44,43	45,736	1,31	1,707	
2020	39,901	45,736	5,84	34,052	
2021	47,075	45,736	-1,34	1,792	
2022	52,085	45,736	-6,65	40,305	
2023	45,191	45,736	0,55	0,297	
Разом	45,736				8,84 млн. євро
Компанія Nippon Express					
2019	2618,659	2239,017	-82,92	6875,06	
2020	1763,282	2239,017	-462,56	213959,90	
2021	2079,195	2239,017	392,82	154306,77	
2022	2080,352	2239,017	76,91	5914,53	
2023	2156,101	2239,017	75,75	5737,91	
Разом	2239,017				621,93 млн. єн
Компанія XPO Logistics					
2019	16,65	12,218	-4,43	19,643	
2020	16,25	12,218	4,03	16,257	
2021	12,8	12,218	-0,58	0,339	
2022	7,69	12,218	4,53	20,503	
2023	7,7	12,218	4,52	20,412	
Разом	12,218				8,78 млн. дол. США

Таблицю складено автором, власні розрахунки

Відзначимо, що порівняння показників ризикованості є складним процесом через відмінностей у розмірах проаналізованих компаній. Для вирішення цієї проблеми фактично необхідно використовувати коефіцієнт варіації:

$$CV = \sigma / R_{cp} \quad (3.1)$$

де σ - середньоквадратичне відхилення середнього очікуваного прибутку;

R_{cp} - середній очікуваний прибуток наведених компаній.

Розрахунок коефіцієнтів варіації для порівняння оцінок ризиків зниження чистого прибутку провідних світових логістичних компаній наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок коефіцієнтів варіації для порівняння оцінок ризиків зменшення прибутку

Компанії	Середньо-квадратичне відхилення	Середній очікуваний прибуток	Коефіцієнт варіації
Компанія DHL	25,28	77,52	0,326
Компанія Kuehne+Nagel International AG	16,67	27,433	0,608
Компанія DB Schenkerhttps	8,84	45,736	0,193
Компанія Nippon Express	621,93	2239,017	0,278
Компанія XPO Logistics	8,78	12,218	0,719

Як видно з розрахунку коефіцієнта варіації в наведено табл. 3.2, найвищий ризик зниження прибутку має американська компанія XPO Logistics, а найнижчий - Компанія DB Schenkerhttps.

3.2 Інструментарій управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності

Реагування на ризик та реалізація заходів як реакції на нього потребують формування дієвого інструментарію управління ризиками, що визначається за допомогою очікуваних ефектів, потенційних вигод або наслідки рішень, прийнятих у зв'язку з ризиком, а також витрат і зусиль, вкладених у подолання ризику.

Залежно від сектору, до якого відноситься ризик, компанія вирішує чи розробити план управління ризиками та визначити найважливіші інструменти з метою вибору засобів для управління ризиком. В основному стосується це середніх та критичних ризиків [44].

Поставлена мета досягається шляхом реалізації наступних функцій, які розподілені відповідно до стадії виникнення ризиків:

- попередження - здійснюється на стадії, коли ризики передбачаються та очікуються, але ще відсутній його негативний вплив. Ця функція може бути реалізована, зокрема при оцінці ризику виходу з ладу транспортного засобу. Цього ризику можна уникнути шляхом проведення регулярних технічних оглядів, ремонтів та своєчасного оновлення транспортного засобу;
- регуляторна функція управління ризиками забезпечує уникнення негативного впливу на ризик у разі незначних пошкоджень або ремонту транспортних засобів. Варто зазначити, що ця функція включає в себе реалізацію принципу відповідності. Адже важливо не тільки знайти персонал з відповідними компетенціями, а й пояснити цінність і важливість майбутнього процесу або завдання. Необхідно визначити і встановити додану вартість, яку принесе бізнесу злагоджена робота команди.

На міжнародному та національному рівнях існує чотири типи управління ризиками, а саме зменшення, розподіл, уникнення та прийняття.

Прийняття ризику означає готовність до можливих наслідків, адже рішення про прийняття ризику пов'язане з очікуваними можливостями та вигодами, що є невіддільною частиною ризику і потребує обґрунтування.

Неприйняття ризику - це відмова від діяльності або транзакцій, які спричиняють ризик. Це може бути як нова пропозиція, так і поточна діяльність [45].

Розподіл ризику - це передача частини ризику іншій особі через страхування або контракти.

Зменшення ризику є найпоширенішою дією, яка включає в себе поєднання заходів для усунення джерела ризику або пом'якшення його впливу шляхом зміни наслідків, оцінки ймовірності виникнення, розподілу наслідків тощо [46].

Інструменти управління ризиками різняться залежно від основних типів реагування на ризик. Адже моніторинг та звітування про ефективність реагування на ризики є обов'язковою умовою застосування інструментів управління ризиками (рис. 3.3).

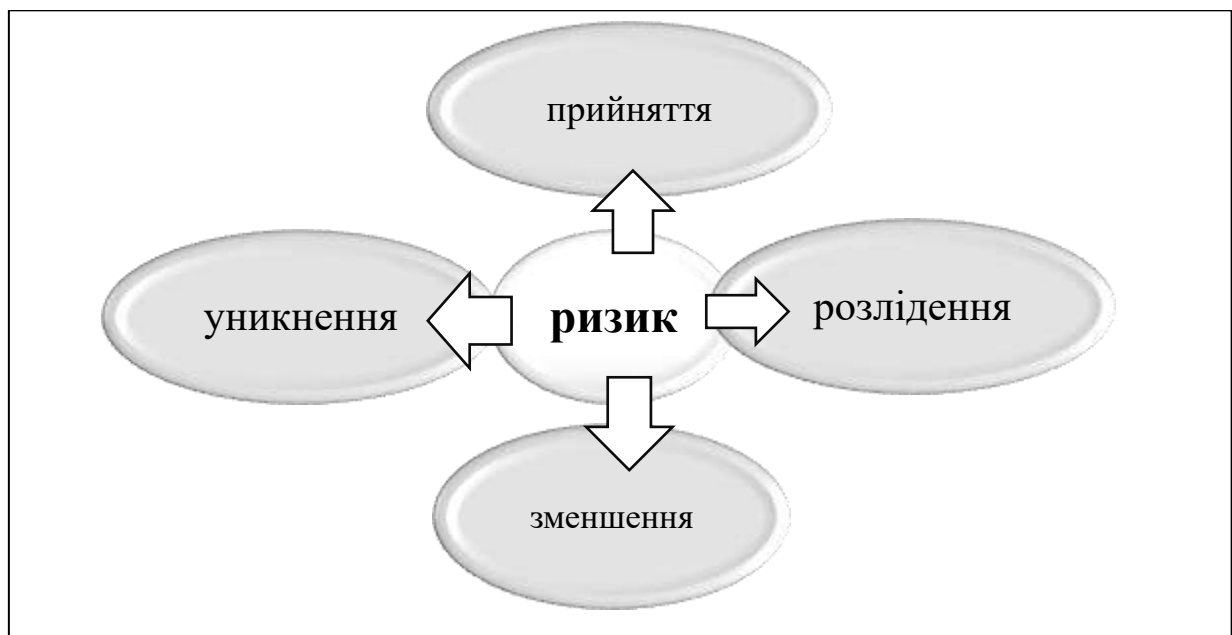


Рис. 3.3. Основні типи реагування на появу ризиків

Джерело: складено автором за матеріалами [47, 48]

Відзначимо, що інструментарій управління ризиками включає наступні етапи:

- аналіз інформації (моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ризиків та усунення відомих факторів);
- діагностика ситуації (існуючі проблеми, виявлення та розгляд причин зміни ризиків та їх ранжування);
- розробка варіантів рішень (для кожного з них розгляд меж можливих негативних проявів ризику: економічні, соціальні, екологічні, організаційні, правові тощо);
- прийняття рішення (всебічне обґрунтування рішення та прийняття ймовірностей допустимих параметрів ризику);
- організація та реалізація (види управлінської діяльності з реалізації ризикового рішення, процес реалізації, нові аспекти прояву ризику);
- організація та реалізація (види управлінської діяльності з реалізації ризикового рішення, процес реалізації, нові аспекти прояву ризику).

Зауважимо, що одним з дієвих інструментів управління ризиком у логістичній діяльності є страхування. Це пов'язано з тим, що страхування є обов'язковим для перевезення вантажів та економічно доцільним в нинішніх ринкових умовах.

LEAN, DMAIC, модель SIPOC, Risk Register, Risk Gap, Scrum Master - Impediment Backlog, RiskView, Project Risk Manager, Prims Risk Management – основні найвідоміші інструменти управління ризиками, які допомагають компаніям управляти різними видами ризиків.

Перевагами таких модулів є їхня універсальність, недоліком – неврахування особливостей специфіки транспортно-логістичного ринку.

Для транспортних компаній, основними цілями діяльності яких є надання безперебійних транспортних послуг як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, управління ризиками зводиться до швидкого усунення наслідків ризиків, пов'язаних з поломками транспорту та неналежним його технічним станом, вжиття всіх можливих заходів для

забезпечення стабільності функціонування інформаційної інфраструктури, зокрема програмного забезпечення для формування маршрутів, навігації, обробки замовлень та розрахунків з постачальниками.

У випадку транспортних компаній, спосіб організації господарської діяльності буде залежати від розміру бізнесу та існуючої організаційної структури фірми. Керівництво повинно спочатку оцінити, чи є його ресурси достатніми для ефективної реалізації поставленого завдання. Найкращим підходом зазвичай є використання такої комбінації як поєднання внутрішніх експертів та залучення зовнішніх консультантів.

Також необхідно визначити сфери діяльності, які перебуватимуть у «полі зору» при управлінні ризиками. Сюди доцільно віднести бізнес-процеси з найвищим рівнем ризику. Як правило, це операційна діяльність, що для транспортно-логістичних компаній безпосередньо пов'язана з рухом транспорту при наданні послуг. В основному це транспортування та складська логістика. Після того, як сфера діяльності визначена, створюється набір усіх ризиків та інцидентів, котрі мають негативний вплив на бізнес. Інциденти, що впливають на бізнес - це події, які бізнес визначив як небезпечні чи критичні, що може призвести до ризикованої ситуації.

З метою ефективного управління ризиками необхідно дотримуватися принципу ефективності, що означає вибір найбільш підходящого інструменту управління за розумну ціну. При цьому слід враховувати наступні критерії:

- Maximum Tolerable Period of Disruption – MTPD - максимально допустимий період переривання діяльності, що визначає такий період переривання діяльності протягом якого негативні наслідки, спричинені ризиком, стають неприйнятними;

- Recovery Time Objective – RTO - запланований час відновлення, що визначає період часу на відновлення господарської діяльності з всіма допоміжними системами, що підлягають відновленню. Цей час повинен бути коротшим ніж попередній показник [49].

Також виділяють такий показник як Recovery Point Objective – RPO - це час між останнім доступом до даних і виникненням катастрофи, тобто прийнятний рівень втрати даних, якщо втрата даних відбувається під час роботи. Цей показник застосовується не до всіх ризиків. Його слід визначати для ІТ-сектору та інших випадків втрати даних.

На рис. 3.4 наведено основні ризики, характерні для ринку транспортно-логістичних послуг, розбиті за типами постачальників.

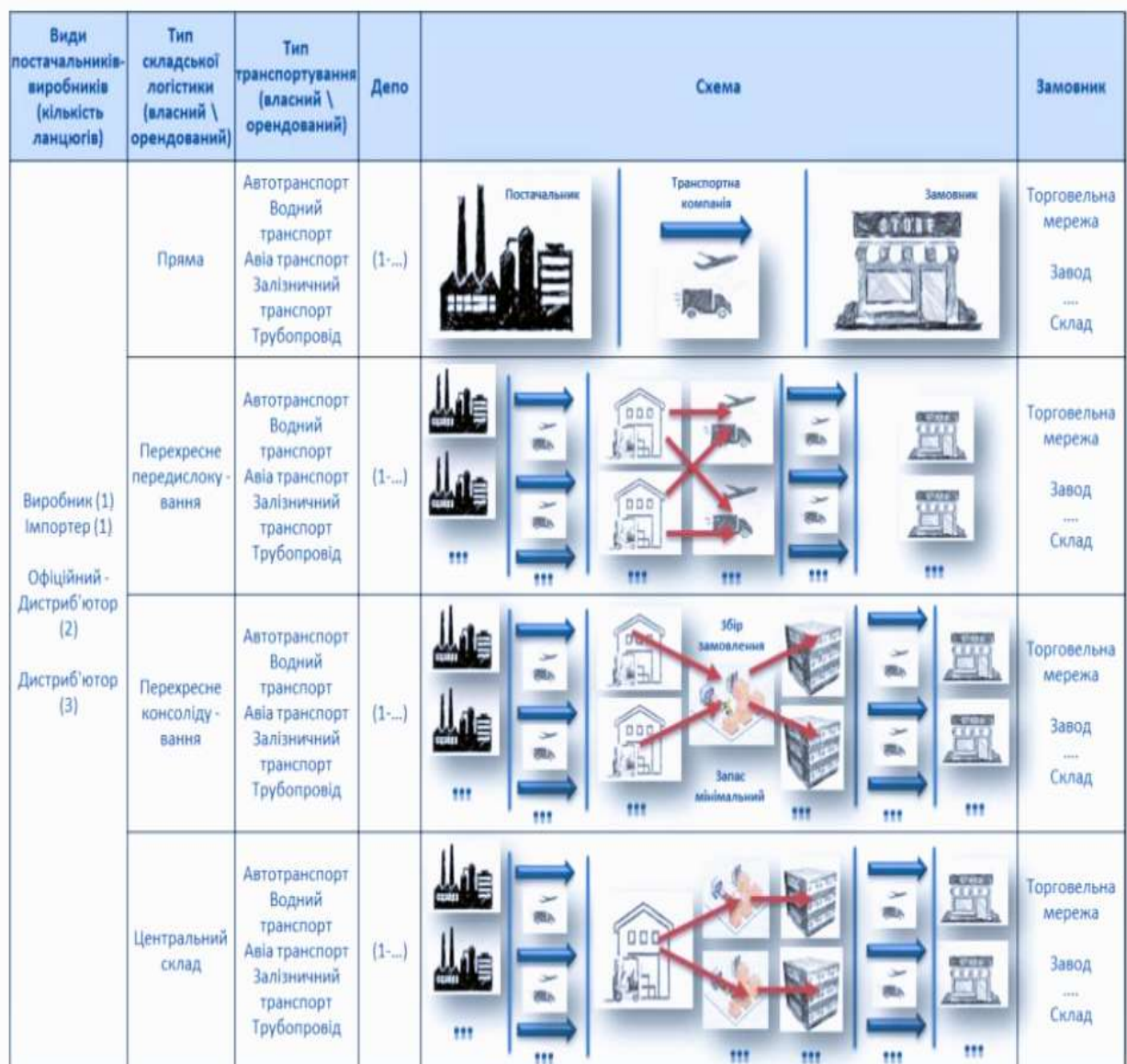


Рис. 3.4. Схема специфічних ризиків на ринку транспортно-логістичних послуг за типами: постачальник-виробник, тип складської логістики та тип транспортування

Джерело: складено автором за матеріалами [50,51]

Зауважимо, що надання послуг транспортної та складської логістики - це послуга для замовника від підрядника, яка передбачає розподіл ризиків та відповідальності, значна частина яких залежить від логістичної компанії, котра повинна забезпечити надання відповідних послуг та організацію процесів управління та розподілу, приймання вантажу, технічне обслуговування, складання та комплектацію замовлення, виконати його доставку. За таких умов важливим етапом такого процесу стає вигідне партнерство, що виражається через опис умов і ключових моментів показників ефективності діяльності, визначення яких показує, наскільки ефективний рівень наданих послуг залежить від того, наскільки контракт мотивує виконавця, забезпечувати той рівень обслуговування, який необхідний клієнтам.

Запропонована модель базується на практичному досвіді та міжнародних підходах до управління ланцюжками поставок та відображає чотири основні варіанти, з яких складається ланцюг поставок. Основні ланки ланцюга показані відповідно до принципів «B2B» або «бізнес для бізнесу», що показує головні ланки логістичного ланцюга відповідно до взаємодії між постачальниками, клієнтами, підрядниками (надання транспортних та складських логістичних послуг).

Зауважимо, що вибір типу постачальника ґрунтується на досягненні цілей компанії, а отже, на реалізації стратегії та поставлених завдань.

Розвиток стратегічної складової управління визначає загальні принципи та пріоритети управління окремими сферами господарської діяльності, а також загальні принципи та пріоритети управління підприємством в цілому. Стратегії визначають ключові принципи та орієнтири управління з метою визначити найкращий спосіб досягнення поставленої мети.

Формування дієвої стратегії управління ризиками на сьогоднішній день, з урахуванням особливостей функціонування логістичних компаній, в умовах трансформації світової економіки, що характеризується нестабільністю

економічного середовища та яскраво вираженими кризовими явищами, є ефективним інструментом управління ризиками.

Попри охоплення широкого кола питань з управління ризиками, не існує єдиного підходу до формування ефективних стратегій управління ризиками в умовах мінливого бізнес-середовища.

Відзначимо, що будь-яка система управління орієнтована на досягнення конкретних цілей. У зв'язку з цим важливо розуміти і визначати чіткі цілі. Це є передумовою для пошуку та застосування ефективних підходів до управління. Таким чином, формування цілей та визначення методів їх досягнення є фундаментальними питаннями, з якими стикаються підприємства і які є характерними для них.

Цільовий підхід характеризує систему методів і прийомів, які забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планування, прийняття управлінських рішень, процес реалізації цих рішень та їх вплив на кінцеві результати та враховує соціально-економічні характеристики, які постійно змінюються у зв'язку з потребами, кількісними та якісними змінами [52].

Імовірність небажаного розвитку подій в ході реалізації управлінських рішень оцінюється в рамках системи аналізу бізнес-ризиків. При цьому ризики ідентифікуються як атрибути, притаманні господарській діяльності, які є своєрідною платою за свободу підприємницької діяльності.

На нашу думку, в умовах накопичення негативних впливів зовнішнього середовища та фінансової кризи оптимальним інструментом при управлінні ризиками, особливо у міжнародній логістичній діяльності, є прийняття стратегії активного управління ризиками

Активне управління ризиками ґрунтується на постійному проведенні заходів щодо формування такої системи управління ризиками, при якій використовуються сучасні технології ризик-менеджменту.

Таким чином, формування системи управління ризиками підприємства, в тому числі підсистеми стратегічного управління ризиками базується на концепції прийнятного ризику.

Відповідно до її положень, для досягнення ключової мети всякчас можна знайти рішення, яке забезпечує певний «прийнятний» рівень ризику. Це відповідає балансу між очікуваним прибутком і загрозою втрат [53].

У цьому випадку обґрунтування прийнятного рівня ризику господарської діяльності підприємства базується на мінімізації витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо результатів господарської діяльності. Застосування концепції прийнятного ризику в практиці ризик-менеджменту та характеризує комплексний підхід до управління ризиками, що ґрунтується на значному застосуванні аналітичних засобів та інструментів.

В табл. 3.3 наведено перелік рекомендованих заходів щодо управління ризиками в міжнародній логістичній діяльності.

Таблиця 3.3.

Інструменти управління ризиками в міжнародній логістичній діяльності

Інструменти	Заходи щодо управління
Стратегія	Визначення та узгодження стратегічних орієнтирів. Узгодження цілей з місією. Окреслення параметрів стратегічних орієнтирів. Розгляд ризику у зовнішньому середовищі і т.д.
Оперативна ефективність	Формування кадрових показників діяльності. Окреслення стандартних процедур та основних показників діяльності. Посилення контролю за транспортними засобами і т.д.
Комерційна ефективність	Обґрунтування доцільності комерційних закупок. Визначення основних показників при складанні договорів. Здійснювати перевірку партнерів та великих клієнтів. Удосконалити контрольні заходи і т.д.
Фінансова ефективність	Перегляд структури активів. Інвестування. Посилення контролю за використанням фінансових ресурсів. Проводити ефективне бюджетування та контроль за витратами і т.д.
Безпека та контроль	Окреслити основні напрями щодо інформаційної безпеки. Контроль використання інформаційних ресурсів. Запровадження заходів щодо кібербезпеки і т.д.

Таблицю складено автором за матеріалами: [49,50]

Таким чином, управління ризиками - це складний процес, який залежить від багатьох чинників, особливо при здійсненні міжнародної діяльності. Тому інструментарій управління ними також складний та різноманітний.

Різнорічність інструментарію створює передумови для підвищення релевантності управлінських рішень у процесі вибору підходів до управління ризиками.

Висновки до третього розділу

За результатами формування проєктних пропозицій щодо управління ризиками в міжнародній логістичній діяльності можна зробити такі висновки:

1. Проведення оцінки ризиків логістичної компанії на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг повинне відбуватися на базі комплексної оцінки ризиків, пов'язаних з розвитком та функціонуванням світової торгівлі. Зазначено, що ефективна система корпоративного управління логістичної компанії повинна включати процедуру оцінки ризиків, інтегровану в цілі та політику корпоративного управління, що складається з таких взаємопов'язаних етапів, як призначення відповідальних осіб, вибір методів, ідентифікація та оцінка ризиків, візуалізація за допомогою карт і матриць, визначення заходів реагування та моніторинг. Проведено оцінку ризиків функціонування провідних світових логістичних компаній на базі оцінки рівня прибутку компаній, як одного з визначальних показників їхньої діяльності. Виконаний аналіз наглядно показав, що серед компаній, діяльність яких було досліджено, американська компанія XPO Logistics має найвищий ризик зниження прибутку, а найнижчий - DB Schenker [https](https://www.dbschenker.com) із Швейцарії.

2. Інструментарій управління ризиками у міжнародній логістичній діяльності ґрунтується на виборі заходів для усунення виявлених ризиків, що базується на прийнятті, уникненні, розподілі та зменшенні. Транспортні компанії інструменти управління ризиками також доповнюються матрицями ризиків для підтримки прийняття рішень, адаптованими до специфіки

транспортного сектору, та інструментами оцінки ризиків. Сформовано логістичну модель управління ризиками на транспорті. Визначено, що стратегія управління ризиками є одним з основним інструментів ризик-менеджменту. Зазначено, що вибір стратегії дозволяє транспортним компаніям створити передумови для покращення господарської діяльності в умовах постійних трансформацій світової економіки.

.

ВИСНОВКИ

1. На логістичну діяльність впливає низка невизначеностей, причому не лише в частині виробничої, фінансово-економічної та інвестиційної діяльності, а й в частині міжнародних викликів на національних та міжнародних ринках. Типологія невизначеностей та ризиків для логістичних компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, розподілених на загальні, галузеві та ризики на рівні компанії, що дає можливість обрати оптимальний напрямок розвитку компанії та уникнути різних видів ризиків.

2. З метою управління ризиками необхідно подолати недоліки та обмеження класичних методів і використовувати комплексний підхід, який дозволяє моделювати складні об'єкти та процеси в реальних умовах. В роботі розроблено організаційно-економічний механізм управління ризиками в міжнародній логістиці, котрий базується на таких принципах, як системна інтеграція, гнучкість, динамічність, інформаційне забезпечення, безперервність та оперативність, і відповідає потребам менеджменту в мінімізації негативних наслідків.

3. З метою збереження конкурентних переваг у міжнародній логістичній діяльності логістичні компанії повинні проводити детальний аналіз логістичних ризиків із застосуванням необхідних підходів. У даній роботі запропоновано методику оцінки ризиків для визначення надійності поставок у логістичному ланцюгу. Це дозволить підвищити ефективність логістичної діяльності та уникнути ризиків, що виникають в умовах невизначеності, особливо в міжнародній діяльності.

4. Виконане дослідження діяльності найбільших світових логістичних компаній показує, що галузь має велику фінансову базу капіталу - понад 8 трильйонів доларів США і у найближчі роки очікується її значне зростання. У роботі описано діяльність найбільших логістичних компаній світу та окреслено основні моменти їхнього подальшого розвитку. Зазначено, що ефективність логістичної діяльності на міжнародному ринку визначається

індексами ефективності логістики, розробленими Світовим банком. Подано індекси за період 2014-2023 рр. та розкрито причини, що вплинули на їх формування в останні роки.

5. Аналіз фінансово-економічної діяльності найбільших світових логістичних компаній - DHL, Kuehne+Nagel, DB Schenker, Nippon Express та XPO Logistics, показав, що в період з 2019 по 2023 роки компанії значно втримали прибутки, особливо в 2023 році, що свідчить про критичну ситуацію на ринку транспортно-логістичних послуг у світі. Однак, незважаючи на складні часи, провідні логістичні компанії продовжують розробляти та впроваджувати стратегічні плани подальшого розвитку. Одним з найперспективніших напрямків є розширення своєї діяльності за рахунок виходу на ринки майже всіх країн світу та підвищення екологічності, якості та безпеки перевезень.

6. На логістичну діяльність на міжнародних ринках впливає багато ризиків, серед яких глобальні політичні конфлікти та заворушення, економічні умови та інфляція, кліматичні виклики, недотримання ESG та пов'язаних з ними показників, кіберзагрози, дефіцит продукції та сировини, логістичні ризики, волатильність попиту, недостатня прозорість, бізнес-інформаційні ризики, правове регулювання, інфекційні захворювання, ризики, пов'язані зі стратегією управління та розширенням бізнесу, ризики, пов'язані з людськими ресурсами та розвитком потенціалу, фінансові ризики, ризики безпеки та якості тощо. Ці ризики мають найбільший вплив на діяльність логістичних компаній на глобальному ринку, змушуючи їх постійно оновлювати та вдосконалювати заходи протидії зазначеним викликам.

7. Оцінка ризиків логістичних компаній на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг повинна базуватися на комплексній оцінці ризиків, пов'язаних з розвитком і функціонуванням світової торгівлі. Ефективна система корпоративного управління для логістичних компаній повинна включати процедури оцінки ризиків, інтегровані в цілі та політику корпоративного управління, і складатися з взаємопов'язаних етапів, таких як:

призначення відповідальної особи, вибір методології, ідентифікація та оцінка ризиків, візуалізація ризиків за допомогою карт або матриць, визначення заходів реагування та моніторинг. У даній роботі проведено оцінку функціональних ризиків провідних логістичних компаній світу на основі оцінки рівня прибутку компанії, який є одним з показників, що визначають її діяльність. Аналіз показав, що найвищий ризик зниження прибутку серед досліджуваних компаній має американська компанія XPO Logistics, а найнижчий - швейцарська DB Schenker[https](https://www.dbschenker.com).

8. Констатовано, що інструментарій управління ризиками в міжнародній логістиці базується на виборі заходів, заснованих на прийнятті, уникненні, розподілі та зменшенні ризиків. Інструменти управління ризиками для транспортних компаній також доповнюються матрицями ризиків для підтримки прийняття рішень, адаптованими до специфіки транспортного сектору. Сформовано логістичну модель управління ризиками на транспорті. Розкрито, що одним з основних інструментів управління ризиками є стратегія управління ризиками. Вибір цієї стратегії дозволяє логістичним компаніям створити передумови для вдосконалення своєї господарської діяльності в умовах глобальної економіки, що постійно змінюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>
2. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Невизначеність та ризик як фактори зниження рівня надійності логістичної системи підприємства. *Економічні науки: зб. наук. праць. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2011. Вип. 8 (30). С. 166 – 180.
3. Гришко В.В., Гунченко М.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. - Вип. 17. - С. 54–58.
4. Кучмєєв О.О. Концептуальні підходи до управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1 (50). С. 87–91. 8.
5. Кучмєєв О.О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 2 . С. 55–58.
6. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 246–253.
7. Кондратенко Н.О., Лобашов О.О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2015. № 102. С. 343–350.
8. ISO 22301 Business Continuity Management (BCM) (Управління безперервністю бізнесу). URL:

https://www.dqsholding.com/site/assets/files/1441/white_paper_iso_22301_bcm.pdf.

9. ISO 26500:2012 Guidance on project management (Керівництво з управління проектами). URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>. весь текст http://www.isopm.ru/download/iso_21500.pdf.

10. ISO (ДСТУ) Guide 73:2009 (2013). Risk management. Vocabulary (Керування ризиком. Словник термінів). URL: <https://www.iso.org/standard/44651.html>.

11. ISO (ДСТУ) 31000:2018 Risk management – Guidelines (Менеджмент ризиків. Принципи та настанови). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>.

12. ISO (ДСТУ) 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. (Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.

13. COSO ERM (2018). Enterprise Risk Management. Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). WBCSD. October 2018, 120 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSOWBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>.

14. Ennouri W. Risks management: new literature review. Polish Journal of Management Studies, 2013, Vol. 8, P. 288-297. URL: <http://oaji.net/articles/2014/1384-1416476647.pdf>.

15. FERMA. A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). 2002, translation copyright FERMA: 2003. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-englishversion.pdf> ; <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standardrussian-version.pdf>.

16. Каюда В.О. Система управління ризиками згідно методології COSO. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика. 2019. №3. С. 1–3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789.pdf>
17. Башинська О.І., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf
18. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
19. Ільченко Н.Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. Вип. 15. С. 58-62.
20. Офіційний сайт компанії DHL. URL: <https://www.dhl.com/home.html>
- 21 Офіційний сайт компанії Kuehne+Nagel International AG. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/>
22. Офіційний сайт компанії DB Schenker. URL: <https://www.dbschenker.com/>
23. Офіційний сайт компанії Nippon Express. URL: <https://www.nipponexpress-holdings.com/en>
24. Офіційний сайт компанії XPO Logistics. URL: <https://www.xpo.com>
25. Офіційний сайт компанії DSV. URL: <https://www.dsv.com>
26. Офіційний сайт компанії United Parcel Service. URL: <https://www.ups.com>.
27. Офіційний сайт компанії C. H. Robinson. URL: <https://www.chrobinson.com/en-us>
28. Офіційний сайт компанії CEVA Logistics. URL: <https://www.cevalogistics.com/en>
29. Офіційний сайт компанії Sinotrans. URL: <https://www.sinotrans.com>
30. Офіційний сайт компанії International LPI. URL: <https://lpi.worldbank.org/international>

31. Сінгапур отримав найвищу оцінку ефективності логістики. URL: <https://lading.ua/news/singapur-otrimav-najvishu-ocinku-efektivnosti-logistiki/>
32. SAP 2022 Supply Chain Survey . URL: <https://news.sap.com/2022/10/us-supply-chains-in-2023-new-research-forecast/>
33. Across the procurement-verse: Changing trends in the procurement function. URL: <https://impact.economist.com/projects/the-procurement-imperative/pdfs/across-the-procurement-verse-changing-trends-in-the-procurement-function-global-paper-report.pdf>
34. Офіційний сайт компанії ASCM. URL: <https://www.ascm.org>
35. Офіційний сайт компанії SAP. URL: <https://www.sap.com/index.html>
36. Figueiredo Filho, D.B. and Silva Junior, J.A. “Visão além do alcance: uma introdução à análise factorial”, Campinas: Opinião Pública. 2010. Vol. 16 No. 1, pp. 160-18
37. Fawcett, S.E., Stanley, L.L. and Smith, S.R. “Developing a logistics capability to improve the performance of international operations”, Journal of Business Logistics. 1997. Vol. 18 No. 2, pp. 101-127.
38. Ткаченко І.О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібн.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2017. 114 с
39. Тарашевський М.М. Стан управління ризиками на транспортних підприємства України. *Бізнес-інформ*. 2020. № 8. С. 125-133.
40. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: Вид-во Київського нац. економ. ун-ту імені Вадима Гетьмана, 2004. 480 с.
41. Федулова І.В., П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26-34.
42. Тарашевський М. М., Боняр С. М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2019. № 9. С. 185-192

43. Окландер М. А. Логістика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
44. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
45. Загорна Т. О., Ткачова А. В. Управління ризиками в логістичній системі підприємства. Економіка Криму. 2009. №27. С. 89-93.
46. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник / М. Д. Балджи, В. А. Карпов, А. І. Ковальов, О. О. Костусев, І. М. Котова, Н. В. Сментина. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
47. Тимошик М.М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Терноп. нац. технічн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2019. 23 с.
48. Ткаченко І.О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібн.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2017. 114 с
49. Risk appetite and tolerance. Developing Risk Professionals. Institute of Risk Management (IRM). URL: https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-appetite-and-tolerance.aspx?gclid=Cj0KCQjw2K3rBRDiARIsAOFSW_6r7qVqiA-96dNUZKWF2eFZ2-ysnFj4HuDYhSJQADpUkVoXZyERIXIaAsXCEALw_wcB
50. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Проектування логістичних систем : навч. посібн. Харків: Вид-во Харківського нац. автомобільно-дорожнього університету. 2015. 286 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/31412/mod_resource/content/1,
51. LOGISTICS KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICS. KPI EXAMPLES FOR THE LOGISTICS INDUSTRY. DATAPINE, 2018. URL: <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>
52. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2018. 699 с.

53. Управління ризиками: конспект лекцій / укладач М. А. Дядюк
Харків: Форт, 2017. 165 с.

54. Esper, T.L., Fugate, B.S. and Sramek, B.D. “Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage”, *Journal of Business Logistics*. 2007. Vol. 28 No. 2, pp. 57-81.

55. Кваліфікаційна робота магістра: методичні рекомендації до виконання (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Міжнародні економічні відносини») / Уклад. Л.І. Григорова-Беренда, О.А. Довгаль, Н.А. Казакова, С.А. Касьян, Н.В. Непрядкіна, О.В. Ханова. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2021. 42 с. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/16576> (дата звернення: 02.11.2024)