

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

«На правах рукопису»

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Управління ризиками у діяльності логістичного оператора»

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЛ-21
ДЕМИДЮК Вікторія Володимирівна

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., доц. КАРПУНЬ Ольга Василівна

Рецензент:

професор кафедри економіки і підприємництва,
д.е.н., проф. ГРЕЧКО Алла Володимирівна

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

ДЕМИДЮК ВІКТОРІЇ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема дипломної роботи «Управління ризиками у діяльності логістичного оператора»,

науковий керівник дипломної роботи Карпунь Ольга Василівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 №2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: процеси управління ризиками у діяльності логістичного оператора ТОВ «НКЮ».

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти ідентифікації, оцінювання та управління ризиками у сфері логістичних послуг.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність понять «ризик» та «управління ризиками» в логістичній діяльності;
- дослідити основні методи визначення та оцінювання ризиків у діяльності логістичного оператора;
- узагальнити сучасні підходи до управління ризиками в логістичних системах;

б) аналітична частина:

- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «НКЮ»;
- дослідити виробничо-фінансові показники діяльності підприємства за останні роки;
- проаналізувати процес організації вантажних перевезень та виявити основні ризики в діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- визначити основні напрями вдосконалення системи управління ризиками;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками у діяльності логістичного оператора;
- оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційна структура ТОВ «НКЮ»;
2. Основні виробничо-фінансові показники діяльності підприємства за 2021–2025 роки;
3. Динаміка доходів та фінансових результатів підприємства;
4. Схема організації процесу вантажних перевезень;
5. Класифікація ризиків логістичного оператора;
6. Матриця ризиків ТОВ «НКЮ»;
7. Причинно-наслідкова діаграма основних ризиків;
8. Напрями вдосконалення системи управління ризиками;
9. Механізм реалізації запропонованих заходів;
10. Прогнозні результати впровадження рекомендацій та їх економічна ефективність.

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Збір та опрацювання наукової літератури, нормативно-правових актів і статистичних матеріалів за темою дослідження	30.03.2026- 12.04.2026	Виконано
2.	Дослідження теоретичних засад управління ризиками в логістиці та підготовка підрозділу 1.1	13.04.2026 – 26.04.2026	Виконано
3.	Аналіз методів визначення ризиків і підходів до управління ними, підготовка підрозділу 1.2	27.04.2026 – 29.04.2026	Виконано
4.	Загальна характеристика діяльності ТОВ «НКЮ» та збір інформації про підприємство	30.04.2026 – 03.05.2026	Виконано
5.	Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності ТОВ «НКЮ» за 2021–2025 роки	04.05.2026 – 10.05.2026	Виконано
6.	Аналіз процесу організації вантажних перевезень та виявлення основних ризиків у діяльності підприємства	11.05.2026 – 17.05.2026	Виконано
7.	Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками логістичного оператора	18.05.2026 – 24.05.2026	Виконано
8.	Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів та підготовка проектного розділу	25.05.2026 – 01.06.2026	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи, перевірка, підготовка до захисту	02.06.2026 – 07.06.2026	Виконано

Студент

Вікторія ДЕМИДЮК

Науковий керівник

Ольга КАРПУНЬ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління ризиками у діяльності логістичного оператора (на прикладі ТОВ «НКЮ»)» містить 110 сторінок, 15 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками у діяльності логістичного оператора ТОВ «НКЮ» задля підвищення операційної надійності підприємства, зниження фінансових втрат від реалізованих ризиків і формування стійкої основи для подальшого розвитку компанії у середньостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження є процеси управління ризиками у діяльності логістичного оператора ТОВ «НКЮ», що здійснює вантажні автомобільні перевезення, зокрема міжнародні, на ринку транспортно-логістичних послуг України.

Предметом дослідження є теоретичний і методичний інструментарій ідентифікації, оцінки та управління ризиками у сфері вантажних автомобільних перевезень, а також організаційно-економічні механізми його практичного застосування в умовах логістичного оператора регіонального рівня.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Методи теоретичного аналізу і синтезу застосовуються при дослідженні понятійного апарату логістичного ризик-менеджменту. Метод системного аналізу використовується для розгляду підприємства як цілісної системи. Методи горизонтального і вертикального фінансового аналізу забезпечують дослідження динаміки показників. Метод матричного аналізу ризиків застосовується при побудові матриці «ймовірність-наслідки». Метод дисконтування грошових потоків і розрахунку NPV, ROI використовується при оцінці економічної доцільності запропонованих заходів.

Результати роботи. За результатами виконання дипломної роботи уточнено зміст поняття ризику логістичного оператора стосовно умов регіонального вантажного перевізника в умовах воєнного стану з виокремленням специфічної групи «воєнно-операційних» ризиків. Удосконалено методичний підхід до побудови матриці ризиків для підприємств малого і середнього логістичного бізнесу шляхом доповнення стандартної двовимірної матриці елементами причинно-наслідкового аналізу. Розроблено комплекс практично орієнтованих рекомендацій з управління ризиками, адаптованих до операційних і фінансових реалій вантажного оператора.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути безпосередньо впроваджені у практичну діяльність ТОВ «НКЮ». Запропоновані методичні підходи до ідентифікації та ранжування ризиків, а також модель формування системи ризик-менеджменту можуть бути використані іншими логістичними операторами аналогічного масштабу, що провадять діяльність у прикордонних регіонах України, а також можуть слугувати основою для розробки галузевих методичних рекомендацій і навчально-методичних матеріалів для підготовки фахівців у сфері логістики та управління ризиками.

Ключові слова: управління ризиками, логістичний оператор, вантажні автомобільні перевезення, матриця ризиків, ідентифікація ризиків, міжнародні перевезення, воєнний стан, економічна ефективність, ROI, ТОВ «НКЮ».

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Risk Management in the Activities of a Logistics Operator (a Case Study of NKIU LLC)" contains 110 pages, 15 tables, 10 figures, 2 appendices. The bibliography list consists of 60 items.

The purpose of the work is to develop scientifically substantiated practical recommendations for improving the risk management system in the activities of the logistics operator NKIU LLC to increase the operational reliability of the enterprise, reduce financial losses from realized risks, and form a sustainable foundation for the company's further development in the medium term.

The object of the study is the risk management processes in the activities of the logistics operator NKIU LLC, which carries out freight road transportation, including international transportation, in the market of transport and logistics services of Ukraine.

The subject of the study is the theoretical and methodological tools for identifying, assessing and managing risks in the field of freight road transportation, as well as the organizational and economic mechanisms for their practical application in the conditions of a regional-level logistics operator.

Research methods. The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods of scientific knowledge. Methods of theoretical analysis and synthesis are applied in the study of the conceptual apparatus of logistics risk management. The method of system analysis is used to consider the enterprise as an integral system. Methods of horizontal and vertical financial analysis provide the study of the dynamics of NKIU LLC indicators. The method of matrix risk analysis is applied in constructing the "probability-consequences" matrix. Method of discounting cash flows and calculating NPV and ROI, are used in assessing the economic feasibility of the proposed measures.

Results of the work. Based on the results of the thesis, the content of the concept of risk of a logistics operator in relation to the conditions of a regional freight carrier under martial law was clarified, with the identification of a specific group of "military-operational" risks. The methodological approach to constructing a risk matrix for small and medium-sized logistics businesses has been improved by supplementing the standard two-dimensional matrix with elements of cause-and-effect analysis. A set of practice-oriented risk management recommendations adapted to the operational and financial realities of a freight operator has been developed.

Recommendations for the use of work results. The results of the thesis can be directly implemented into the practical activities of NKIU LLC. The proposed methodological approaches to risk identification and ranking, as well as the model for forming a risk management system, can be used by other logistics operators of a similar scale operating in the border regions of Ukraine, and can also serve as a basis for the development of industry methodological recommendations and educational materials for training specialists in the field of logistics and risk management.

Keywords: risk management, logistics operator, freight road transportation, risk matrix, risk identification, international transportation, martial law, economic efficiency, ROI, NKIU LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	
У ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА.....	14
1.1 Сутність понять «ризика» та «управління ризиками» в логістиці.....	14
1.2 Методи визначення та підходи до управління ризиками у діяльності логістичного оператора.....	25
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «НКЮ» ТА ЙОГО ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	36
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії ТОВ «НКЮ»	36
2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності компанії.....	43
2.3 Аналіз процесу організації вантажних перевезень в компанії та виявлення основних ризиків	62
3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «НКЮ»	69
3.1 Визначення можливих напрямків вдосконалення управління ризиками у діяльності логістичного оператора.....	69
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками у діяльності логістичного оператора.....	78
3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження проєктних рекомендацій ...	89
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Сучасний етап розвитку логістичної галузі в Україні характеризується глибокими структурними перетвореннями, що відбуваються під одночасним впливом кількох масштабних чинників: повномасштабного збройного вторгнення, прискореної інтеграції із транспортно-логістичними системами Євросоюзу, загальносвітових трансформацій у ланцюгах поставок та постпандемічного перегляду усталених операційних моделей. За таких умов логістичні оператори, що провадять вантажні автомобільні перевезення, опиняються в епіцентрі безпрецедентного сполучення загроз, адже їхня діяльність водночас залежить від стану доріг і кордонів, геополітичної ситуації, регуляторного середовища, паливного ринку і надійності персоналу. Підприємства, що не мають сформованої системи управління ризиками, стикаються з хаотичним реагуванням на кожен новий виклик, що призводить до непередбачуваних фінансових втрат і поступової ерозії конкурентних позицій. Натомість оператори, що інвестують у системний ризик-менеджмент, отримують здатність передбачати загрози і нейтралізувати їх ще до настання критичних наслідків, перетворюючи невизначеність на керований параметр стратегічного розвитку [19, с.54].

Актуальність теми. Проблематика управління ризиками у діяльності логістичних операторів набуває особливої гостроти з огляду на те, що вітчизняний ринок вантажних автомобільних перевезень демонструє стрімке кількісне зростання на тлі хронічного відставання якості управлінських практик. Протягом 2022-2025 років обсяг вантажних перевезень автомобільним транспортом між Україною та країнами Євросоюзу зазнав радикальної переорієнтації: закриття морських портів і авіапростору, знищення частини залізничної інфраструктури, перегляд традиційних маршрутів перемістили колосальні вантажні потоки саме на автомобільний транспорт, що різко підвищило попит на послуги вантажних операторів. Паралельно ці ж чинники суттєво ускладнили умови провадження перевезень: черги на прикордонних переходах, дефіцит водіїв унаслідок мобілізації, руйнування частини дорожньої інфраструктури, волатильність

паливного ринку і регуляторна нестабільність сформували принципово нове середовище ризиків, до якого більшість операторів виявилися невідповідними [22].

Наявний теоретичний доробок у сфері логістичного ризик-менеджменту є достатньо значним, однак характеризується певною диспропорцією: переважна більшість академічних досліджень зосереджена на загальнотеоретичних питаннях класифікації та оцінки ризиків, тоді як практично орієнтовані роботи, що враховують специфіку конкретних операційних моделей вітчизняних транспортних підприємств в умовах воєнного стану, залишаються відносно нечисленними. Ця невідповідність між теоретичним і практичним рівнями осмислення проблеми і визначає актуальність даного дослідження, яке прагне подолати зазначений розрив шляхом глибокого аналізу конкретного підприємства логістичної галузі. Необхідність розробки прикладного інструментарію управління ризиками для логістичних операторів малого і середнього розміру, що є найбільш чисельним і водночас найменш методично забезпеченим сегментом галузі, надає темі дослідження як теоретичного, так і безпосереднього практичного значення [34, с.199].

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні засади управління ризиками в логістиці розроблялися у працях широкого кола вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед зарубіжних авторів вагомий внесок у формування концептуальної бази здійснили Christopher M., що системно описав взаємозв'язок ризиків і стійкості ланцюгів поставок; Chopra S. та Meindl P., які інтегрували управління ризиками до загальної теорії управління ланцюгами поставок; Manners-Bell J., що розробив комплексну типологію загроз для логістичних операторів; Ivanov D. та Dolgui A., що дослідили «ефект доміно» в ланцюгах поставок та концепцію цифрового двійника для управління збуреннями. Систематизований огляд методів ідентифікації та оцінки ризиків здійснили Ho W. та Heckmann I. зі співавторами, а питання стійкості ланцюгів поставок досліджували Hohenstein N.O., Pettit T.J., Ambulkar S. та Nooraie S.V. [41; 43; 46].

Серед українських учених проблематиці управління логістичними ризиками приділяли увагу Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Чернописька Н.В. у контексті загальних питань управління ланцюгами поставок; Вітлінський В.В. та Скіцько В.І., що розробляли концептуальну схему моделювання логістичного ризику; Янчук М.Б. та Пронь С.В., що досліджували специфіку управління транспортними ризиками у мультимодальних перевезеннях; Рикованова І.С., Таранський І.П. та Донець Д.М., що вивчали страхові механізми управління логістичними ризиками; Литюга Ю.В., Пушкар О.І., Яременко О.Ф., Матюх С.А., Камінський А.Б., Гірна О.Б., Кобилух О.Я. та інші. Попри значний масив публікацій, управління ризиками у діяльності конкретних вантажних операторів регіонального рівня в умовах воєнного стану залишається недостатньо висвітленою темою, що підсилює наукову актуальність обраного дослідження [25; 27; 34].

Мета дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками у діяльності логістичного оператора ТОВ «НКЮ» задля підвищення операційної надійності підприємства, зниження фінансових втрат від реалізованих ризиків і формування стійкої основи для подальшого розвитку компанії у середньостроковій перспективі.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі завдання: дослідити теоретичні засади понять «ризик» і «управління ризиками» у логістичній сфері, узагальнивши наявні наукові підходи та визначивши операційне поняття логістичного ризику, придатне для використання в прикладних дослідженнях; систематизувати методи визначення ризиків і підходи до управління ними у діяльності логістичного оператора з оцінкою їхньої застосовності до підприємств малого і середнього масштабу; здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «НКЮ», встановивши його правовий статус, організаційну структуру, ринкову позицію та особливості операційної моделі; провести аналіз виробничо-фінансових показників підприємства за 2021-2025 роки з метою виявлення тенденцій розвитку і зон фінансового ризику; здійснити аналіз процесу організації вантажних перевезень у ТОВ «НКЮ» з ідентифікацією та ранжуванням основних операційних, фінансових і зовнішніх ризиків; визначити

пріоритетні напрями вдосконалення системи управління ризиками підприємства з урахуванням специфіки його масштабу і ринкового середовища; розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління ризиками з описом змісту, відповідальних і строків реалізації кожного заходу; розрахувати очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій із застосуванням показників ROI, чистого ефекту і строку окупності.

Об'єктом дослідження є процеси управління ризиками у діяльності логістичного оператора ТОВ «НКЮ» (ЄДРПОУ: 43087467), що здійснює вантажні автомобільні перевезення, зокрема міжнародні, на ринку транспортно-логістичних послуг України.

Предметом дослідження є теоретичний і методичний інструментарій ідентифікації, оцінки та управління ризиками у сфері вантажних автомобільних перевезень, а також організаційно-економічні механізми його практичного застосування в умовах логістичного оператора регіонального рівня.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Методи теоретичного аналізу і синтезу застосовуються при дослідженні понятійного апарату логістичного ризик-менеджменту і систематизації наявних наукових підходів. Метод системного аналізу використовується для розгляду підприємства і сукупності його ризиків як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Методи горизонтального і вертикального фінансового аналізу забезпечують дослідження динаміки і структури ключових показників діяльності ТОВ «НКЮ» за 2021-2025 роки. Метод матричного аналізу ризиків застосовується при побудові матриці «ймовірність-наслідки» для ранжування виявлених ризиків підприємства. Метод причинно-наслідкового аналізу (типу «риб'ячої кістки») дозволяє встановити взаємозв'язки між ризиками та їхніми першопричинами. Методи порівняльного аналізу і галузевого бенчмаркінгу застосовуються при зіставленні показників підприємства з галузевими орієнтирами. Метод дисконтування грошових потоків і розрахунку NPV, ROI використовується при оцінці економічної доцільності запропонованих заходів [1; 37].

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі: нормативно-правових актів України у сфері транспорту, митного регулювання та господарської діяльності; міжнародного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018; фінансово-господарських даних ТОВ «НКЮ», розміщених у відкритому доступі на платформі Опендатабот (ЄДРПОУ: 43087467); статистичних матеріалів Державної служби статистики України; наукових монографій, підручників і статей вітчизняних та зарубіжних авторів з питань логістики і управління ризиками; аналітичних матеріалів провідних консалтингових організацій (McKinsey and Company, Deloitte, World Economic Forum); офіційних ресурсів галузевих асоціацій [30; 57].

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому. Уточнено зміст поняття ризику логістичного оператора стосовно умов регіонального вантажного перевізника, що провадить міжнародні перевезення в умовах воєнного стану, з виокремленням специфічної групи «воєнно-операційних» ризиків, не представленої у стандартних класифікаціях. Удосконалено методичний підхід до побудови матриці ризиків для підприємств малого і середнього логістичного бізнесу шляхом доповнення стандартної двовимірної матриці «ймовірність-наслідки» елементами причинно-наслідкового аналізу каскадних ризиків. Набула подальшого розвитку методика оцінки економічного ефекту від впровадження заходів ризик-менеджменту на транспортному підприємстві через поєднання показників прямого зниження операційних збитків і стратегічних показників стійкості діяльності. Запропоновано комплекс практично орієнтованих рекомендацій з управління ризиками, адаптованих до операційних і фінансових реалій вантажного оператора із числом транспортних засобів у парку від 25 до 40 одиниць та доходом у діапазоні 100-200 мільйонів гривень на рік [34; 43].

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у роботі рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками можуть бути безпосередньо впроваджені у практичну діяльність ТОВ «НКЮ». Розрахований економічний ефект від їх реалізації (чистий ефект 1 045 000 гривень у перший рік, ROI 71,3%, строк окупності близько 8,5 місяців) підтверджує фінансову доцільність впровадження. Окрім того, запропоновані методичні підходи до

ідентифікації та ранжування ризиків, а також модель формування системи ризик-менеджменту для регіонального вантажного перевізника можуть бути використані іншими логістичними операторами аналогічного масштабу, що провадять діяльність у прикордонних регіонах України, а також можуть слугувати основою для розробки галузевих методичних рекомендацій і навчально-методичних матеріалів для підготовки фахівців у сфері логістики та управління ризиками [55; 56].

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні засади понять «ризик» та «управління ризиками» в логістиці, а також систематизовано методи визначення ризиків і підходи до управління ними у діяльності логістичного оператора. Другий розділ містить аналітичну частину: загальну характеристику ТОВ «НКЮ», аналіз його виробничо-фінансових показників за 2021-2025 роки та аналіз процесу організації вантажних перевезень із виявленням і ранжуванням основних ризиків. У третьому розділі визначено напрями вдосконалення системи управління ризиками, розроблено конкретні рекомендації і здійснено розрахунок їх економічного ефекту. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок, список використаних джерел містить 60 позицій.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

1.1 Сутність понять «ризик» та «управління ризиками» в логістиці

Категорія ризику є однією з найбільш дискусійних у сучасній економічній науці, що пояснюється її складною природою та багатоаспектним змістом. Попри тривалу традицію дослідження, досі не вироблено єдиного загальноприйнятого визначення, яке б охопило всі прояви ризику в господарській діяльності. Різні наукові школи трактують ризик через призму ймовірності настання несприятливих подій, ступеня невизначеності результату, або ж через поєднання обох характеристик. Саме ця поліваріантність підходів обумовлює необхідність детального осмислення категорії ризику стосовно специфіки логістичної сфери [19, с.54].

Загальнотеоретичне розуміння ризику бере початок ще в класичній економічній думці, де його розглядали переважно як невід'ємний атрибут підприємницької діяльності, пов'язаний з можливістю отримання збитків унаслідок ухвалення рішень в умовах неповноти інформації. Кількісний вимір ризику традиційно пов'язується з ймовірнісним підходом, відповідно до якого ризик визначається як добуток ймовірності настання несприятливої події на величину можливих втрат від неї. Проте цей підхід суттєво звужує поняття ризику, залишаючи поза увагою якісний вимір невизначеності та суб'єктивну сторону оцінки [40, с.122].

У контексті логістики поняття ризику набуває специфічного змісту, зумовленого особливостями транспортно-логістичних процесів. Логістична система є складним об'єктом управління, який охоплює сукупність взаємопов'язаних потоків різного типу, численних учасників ланцюга поставок і значну кількість операцій, кожна з яких несе в собі потенційну загрозу відхилення від запланованого результату. Янчук М.Б. та Пронь С.В. визначають логістичний ризик як ймовірність виникнення несприятливих ситуацій у процесі управління

матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, що призводять до зростання витрат, затримок у доставці або зниження якості обслуговування клієнтів [34, с.200].

Пушкар О.І., Ковальський В.С. та Кравченко Н.В. розглядають ризик логістичної діяльності як комплексне явище, що формується під впливом як зовнішніх чинників середовища, так і внутрішніх особливостей організації бізнес-процесів підприємства. Автори акцентують увагу на тому, що в умовах глобальних збурень джерелами ризиків стають не лише традиційні чинники (відмови техніки, порушення строків, помилки персоналу), а й системні дисбаланси на рівні цілих галузей і регіонів [25]. Це спостереження видається цілком слушним, хоча, варто зазначити, що точних даних щодо відносного внеску зовнішніх і внутрішніх чинників у загальну картину ризиків логістичних компаній в Україні наразі недостатньо.

Принципово значущим для розуміння природи логістичних ризиків є розмежування понять «невизначеність» і «ризик», що в науковій літературі нерідко вживаються як синоніми, хоча мають суттєво відмінний зміст. Невизначеність характеризує стан неповноти знань про майбутні події, тоді як ризик передбачає вже відому або оцінювану ймовірність несприятливих наслідків. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. наголошують, що логістична система функціонує в умовах структурованої невизначеності, тобто невизначеності, яка піддається систематичному аналізу та певному кількісному оцінюванню, що принципово відрізняє її від хаотичної невизначеності позаекономічних явищ [8, с.248].

У межах даного дослідження ми будемо використовувати визначення, запропоноване Янчуком М.Б. та Пронем С.В., оскільки воно найбільш повно відображає специфіку операційної діяльності логістичного оператора і є придатним для прикладного застосування у контексті вантажних автомобільних перевезень.

Систематизація наявних наукових підходів до трактування поняття «ризик» у логістиці (табл. 1.1) дозволяє виокремити декілька концептуальних позицій. Перша позиція розглядає ризик через призму можливих негативних відхилень від запланованих показників діяльності: затримок доставки, зростання витрат, втрат

вантажу, зниження якості сервісу. Друга позиція акцентує на двоїстій природі ризику, підкреслюючи, що ризик одночасно несе загрозу збитків і можливість отримання додаткових вигід, тобто є невід'ємним супутником підприємницької активності. Третя позиція орієнтована на системний вимір ризику, розглядаючи його як характеристику усієї логістичної системи, а не окремих операцій чи процесів [39, с.122].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «ризик» у логістиці

Автор	Визначення поняття «ризик»	Ключовий акцент
Янчук М.Б., Пронь С.В.	Ймовірність виникнення несприятливих ситуацій у процесі управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, що призводять до зростання витрат, затримок або зниження якості	Процесний підхід
Пушкар О.І., Ковальський В.С.	Комплексне явище, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників організації бізнес-процесів	Системний підхід
Вітлінський В.В., Скіцько В.І.	Структурована невизначеність, що піддається систематичному аналізу та кількісному оцінюванню	Кількісний підхід
Хекман І., Comes Т., Nickel S.	Інтегральна характеристика трьох вимірів: ймовірність виникнення, обсяг потенційних збитків, вразливість системи	Багатовимірний підхід
ДСТУ ISO 31000:2018	Вплив невизначеності на цілі організації	Нормативний підхід

Джерело: складено автором за даними [1; 8; 25; 34; 43]

У широкому розумінні управління ризиками в логістиці охоплює весь цикл заходів від ідентифікації потенційних загроз до розробки і реалізації заходів реагування. Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 визначає управління ризиками як скоординовані дії з керівництва та управління організацією стосовно ризиків, що включає встановлення контексту, ідентифікацію, аналіз, оцінювання ризиків, оброблення ризиків, моніторинг і перегляд, а також комунікацію та консультації [1]. Цей стандарт є однією з небагатьох методологічних засад, що мають загальновизнаний статус у практиці ризик-менеджменту як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах цілих ланцюгів поставок.

Процес управління ризиками відповідно до ДСТУ ISO 31000:2018 схематично представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Процес управління ризиками за ДСТУ ISO 31000:2018

Джерело: [1]

Класифікація ризиків у логістичній діяльності є доволі розгалуженою і включає різноманітні критерії групування. За джерелом виникнення традиційно вирізняють зовнішні ризики (макроекономічні, геополітичні, природні, регуляторні) та внутрішні ризики (операційні, фінансові, кадрові, технологічні). За характером впливу на логістичний процес виокремлюють транспортні, складські, митні, інформаційні та комерційні ризики. За можливістю кількісного оцінювання

ризика поділяють на вимірювані та невимірювані, що суттєво визначає вибір інструментарію управління ними [45, с.32].

Для наочного представлення основних класифікаційних груп логістичних ризиків доцільно скористатись схематичним зображенням, що систематизує ризики за ключовими критеріями (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація ризиків логістичного оператора

Джерело: складено автором на основі [24; 34; 45]

Транспортні ризики займають центральне місце в діяльності логістичних операторів, оскільки саме транспортування є базовою функцією, що визначає цінність логістичної послуги для клієнта. Огороков А.М., Бех П.В. та Лашков О.В. систематизують транспортні ризики за стадіями перевезення, виокремлюючи ризики на етапі планування маршруту, ризики у процесі безпосереднього переміщення вантажу та ризики при здачі товарів одержувачу. Кожна з цих стадій має притаманні їй характеристики імовірності та наслідків реалізації ризику, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до їх управління [24, с.285].

Серед транспортних ризиків особливої уваги заслуговують ризики пошкодження або втрати вантажу, що мають безпосередній прямий фінансовий вплив на результати діяльності логістичного оператора. До цієї категорії відносяться ризики дорожньо-транспортних пригод, крадіжок, неправильного завантаження та кріплення вантажу, впливу несприятливих кліматичних умов. Наслідки реалізації таких ризиків мають складний характер і виражаються не лише у прямих фінансових втратах від відшкодування вартості вантажу, а й у репутаційних збитках, погіршенні відносин з клієнтами, можливих судових позовах [27, с.249].

Операційні ризики логістичного оператора пов'язані з функціонуванням внутрішніх процесів підприємства і охоплюють ризики відмов транспортних засобів, помилок при документальному оформленні перевезень, порушень технологічних регламентів, неефективного використання ресурсів. У сучасних умовах до операційних ризиків дедалі частіше відносять і ризики кіберзагроз, пов'язані з уразливістю інформаційних систем, що застосовуються в логістичному управлінні. Камінський А.Б. підкреслює, що недооцінка операційних ризиків нерідко призводить до кумулятивних негативних ефектів, коли незначні збої в окремих процесах поступово переростають у системні проблеми, здатні паралізувати діяльність підприємства [16, с.55].

Фінансові ризики в логістиці формуються під впливом мінливості валютних курсів, змін цін на паливо, коливань попиту на логістичні послуги та кредитних ризиків, пов'язаних із можливою неплатоспроможністю клієнтів або постачальників. Для вантажних перевізників надзвичайно чутливим є ризик різкого зростання цін на паливо, яке складає значну частку операційних витрат. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. відзначають, що навіть відносно незначне підвищення паливних витрат здатне суттєво знизити рентабельність перевезень, якщо тарифи на послуги не переглядаються оперативно відповідно до ринкової кон'юнктури [8, с.250].

Регуляторні ризики для логістичних операторів визначаються нестабільністю законодавчої бази в галузі транспорту, митного регулювання та дозвільної системи.

Зміни у вимогах до ліцензування, сертифікації транспортних засобів, режиму роботи водіїв, а також коригування митних процедур здатні суттєво впливати на операційну діяльність підприємства, потребуючи додаткових витрат на адаптацію. Особливої актуальності цей вид ризику набув для компаній, що провадять міжнародні перевезення, оскільки вони мусять одночасно враховувати вимоги законодавства кількох держав [4].

Репутаційні ризики, хоча й не завжди отримують належну увагу в наукових дослідженнях, мають дедалі більше практичне значення на тлі посилення прозорості ринку та поширення інструментів публічної оцінки постачальників послуг. Негативний відгук клієнта, затримка вантажу або інцидент під час перевезення можуть стати відомими широкому колу потенційних партнерів значно швидше, ніж це було можливо до епохи цифрових комунікацій. Рикованова І.С., Таранський І.П. та Донець Д.М. вказують на взаємозв'язок репутаційних і фінансових ризиків у логістиці, підкреслюючи, що втрата репутації надійного перевізника здатна стати передумовою поступової втрати частки ринку [27, с.22].

Специфіку ризиків в умовах воєнного стану та відновлення розглядають Бойченко М.В., а також низка зарубіжних дослідників, які фіксують принципово нову конфігурацію ризикового середовища для операторів, що діють у зонах збройних конфліктів або обслуговують прифронтові регіони. До специфічних воєнних ризиків відносяться ризики пошкодження або знищення транспортних засобів і вантажу внаслідок бойових дій, ризики закриття доріг та маршрутів, ризики кадрового дефіциту через мобілізацію. Це припущення потребує подальшого підтвердження в контексті розробки галузевих стандартів управління ризиками в надзвичайних умовах [7, с.150].

Концепція невизначеності в логістиці розглядається також крізь призму міжнародного теоретичного дискурсу. Neckmann I., Comes T. та Nickel S. запропонували комплексну систему вимірювання ризиків у ланцюгах поставок, що охоплює три виміри: ймовірність виникнення, обсяг потенційних збитків і вразливість системи. Ця модель дозволяє отримати інтегральну оцінку ризику, придатну для порівняльного аналізу різних джерел загроз і розстановки пріоритетів

у процесі розробки заходів реагування [43, с.121]. На основі порівняння вітчизняних і зарубіжних підходів можна зробити висновок, що більшість авторів погоджуються щодо системного характеру логістичних ризиків, але суттєво розходяться у питаннях методики їх кількісної оцінки.

Варто зазначити, що в українській науковій традиції поняття «управління ризиками» нерідко розглядається у вузькому розумінні, зводячись до заходів зниження або уникнення негативних наслідків без належної уваги до стратегічного виміру ризик-менеджменту. Тим часом сучасна міжнародна практика дедалі більше орієнтується на проактивний підхід, що передбачає не лише реагування на вже реалізовані ризики, а й активне формування середовища, в якому ймовірність виникнення загроз знижується завдяки системним організаційним та технологічним рішенням. Литюга Ю.В. виокремлює три рівні управління ризиками в логістичних системах: стратегічний, тактичний і оперативний, кожен з яких має власний набір інструментів і показників оцінки ефективності [21].

Управління ризиками в логістиці нерозривно пов'язане з поняттям стійкості ланцюга поставок, або «supply chain resilience», яке отримало широке розповсюдження у зарубіжній науковій літературі починаючи з 2000-х років і особливо активно почало досліджуватися після серії великих глобальних потрясінь, включаючи фінансову кризу 2008-2009 років і пандемію COVID-19. Hohenstein N.O. разом із колегами визначають стійкість ланцюга поставок як здатність системи своєчасно адаптуватися до збурень та відновлювати свої функціональні можливості після несприятливих подій [46, с.92]. Це поняття тісно перегукується з концепцією ризик-менеджменту, доповнюючи її акцентом на проактивному нарощуванні адаптаційного потенціалу підприємства.

Окремо слід зупинитися на понятті «логістичний оператор», яке є центральним для даного дослідження. Логістичний оператор є суб'єктом господарювання, що надає комплекс транспортно-логістичних послуг від свого імені, приймаючи на себе відповідальність перед клієнтом за організацію та виконання перевезень. На відміну від звичайного перевізника, оператор нерідко виконує функції інтегратора, координуючи взаємодію між різними учасниками

логістичного процесу. Рикованова І.С. та співавтори підкреслюють, що багатофункціональність оператора одночасно є джерелом конкурентних переваг і чинником підвищеного ризику, оскільки розширення функціонального поля неминуче тягне за собою збільшення кількості можливих точок виникнення збоїв [26, с.45].

У сучасній практиці логістичний оператор змушений управляти ризиками одразу в кількох площинах, що значно ускладнює побудову єдиної системи ризик-менеджменту. Ризики, пов'язані зі збоями в роботі транспортних засобів, перехрещуються з комерційними ризиками невиконання умов договорів, а ті, своєю чергою, взаємодіють з репутаційними і фінансовими ризиками у складній мережі причинно-наслідкових зв'язків. Акельма В.Г. та Кучмєєв О.О. звертають увагу на те, що ефективне управління ризиками логістичного оператора неможливе без урахування цих взаємозалежностей, оскільки ізольоване управління окремими видами ризиків нерідко призводить до неочікуваних кумулятивних ефектів [6, с.150].

Поняття ризику в логістиці тісно пов'язане з поняттям невизначеності попиту на транспортні послуги, яка формується під впливом сезонних коливань, змін у господарській активності клієнтів, і загальних тенденцій розвитку економіки. Нестабільний попит ускладнює оперативне планування, призводить до нераціонального використання транспортних потужностей і посилює фінансові ризики через нерівномірність надходжень. Колодізева Т.О. дослідила взаємозв'язок між структурою ланцюга поставок і рівнем невизначеності в ньому, доводячи, що більш інтегровані, вертикально узгоджені ланцюги мають меншу схильність до акумуляції невизначеності, тоді як фрагментовані ланцюги з великою кількістю незалежних посередників генерують значно вищий ризик системних збоїв [18, с.137].

Питання взаємозв'язку між ризиками логістичного оператора та ризиками ширшої мережі учасників ланцюга поставок розглядали Ivanov D. та Dolgui A. у своїх роботах про цифрові двійники ланцюгів поставок. Автори запропонували концепцію «ефекту доміно», згідно з якою реалізація ризику на одній ланці

ланцюга може послідовно спровокувати збої у суміжних ланках, навіть якщо безпосереднього зв'язку між ними немає. Це явище набуло особливої наочності під час пандемії COVID-19, коли закриття одного або кількох виробничих об'єктів призвело до глобальних перебоїв у постачанні комплектуючих для різних галузей промисловості [49, с.776].

Для повноти теоретичного аналізу слід розглянути й психологічний вимір ризику в логістиці, що стосується суб'єктивних схильностей менеджерів до певних стратегій управління ризиком. Дослідження в галузі поведінкової економіки свідчать, що менеджери з управління логістикою схильні недооцінювати ймовірність рідкісних, але катастрофічних подій і водночас переоцінювати ймовірність буденних, знайомих ризиків. Це явище, відоме як «availability heuristic», може призводити до системних перекосів у розподілі ресурсів на заходи ризик-менеджменту, коли значні кошти витрачаються на захист від добре знайомих, але відносно незначних ризиків, тоді як потенційно катастрофічні загрози залишаються без належної уваги [38, с.55].

Особливу групу ризиків для логістичних операторів становлять ризики, пов'язані з людськими ресурсами. Дефіцит кваліфікованих водіїв, диспетчерів і логістів є хронічною проблемою галузі, що посилилась в умовах воєнного стану через мобілізацію та вимушену міграцію. Ризики помилок персоналу, плинності кадрів і неможливості вчасно залучити фахівців потрібної кваліфікації безпосередньо впливають на операційну надійність підприємства і можуть стати причиною невиконання зобов'язань перед клієнтами. Дубовик С.Г., Сигида Н.О. та Спесивий Ю.Ю. наголошують, що кадрові ризики в логістиці часто є похідними від загальних ризиків ринку праці в країні та конкретному регіоні діяльності підприємства [14, с.404].

Проаналізувавши наявні наукові підходи до трактування ризику та управління ризиками в логістичній сфері, можна зробити загальний висновок про те, що ризик є об'єктивною характеристикою будь-якого логістичного процесу, а не виключно продуктом несприятливих обставин. Логістичні ризики мають складну, багаторівневу природу, що поєднує внутрішні та зовнішні чинники

виникнення, кількісні та якісні виміри, а також короткострокові та стратегічні горизонти впливу. Управління ризиками при цьому є не одноразовим заходом, а безперервним системним процесом, що пронизує всі рівні організаційного управління і потребує залучення значних аналітичних, фінансових і організаційних ресурсів [1].

Стосовно понятійного апарату слід зазначити, що в українській науковій літературі часто вживаються поняття «логістичний ризик» і «ризик логістичної діяльності», які більшість авторів вважає синонімічними. Проте є й нюанс: «логістичний ризик» може трактуватися як ширше поняття, що охоплює всі ризики, що виникають у ланцюгах поставок, незалежно від того, хто саме несе відповідальність за їх управління, тоді як «ризик логістичної діяльності» чіткіше вказує на ризики конкретного суб'єкта, що надає логістичні послуги. Для цілей даного дослідження обидва поняття використовуються в значенні ризиків, з якими безпосередньо стикається логістичний оператор у процесі своєї діяльності, тобто в значенні ризиків логістичної діяльності у вузькому розумінні [23].

Важливо також розмежувати поняття «ризик» і «загроза» в контексті логістики, оскільки ці терміни нерідко вживаються як взаємозамінні, хоча й мають різний зміст. Загроза позначає потенційно небезпечну подію або явище, яке ще не реалізувалося, тоді як ризик відображає вже оцінену ймовірність її реалізації разом з оцінкою можливих наслідків. Управління ризиками, таким чином, передбачає перехід від ситуативного реагування на загрози до систематичного відстеження та кількісної оцінки ймовірностей. Chopra S. та Meindl P. наголошують на тому, що саме здатність організації операціоналізувати поняття загроз, тобто перетворити їх на вимірювані ризики, є однією з базових компетенцій ефективного управління ланцюгом поставок [37, с.98].

Зв'язок між управлінням ризиками і загальною стратегією підприємства є ще одним аспектом, якому в теоретичній літературі приділяється дедалі більше уваги. Littlefield J. та інші автори доводять, що ізольований ризик-менеджмент, що здійснюється окремим підрозділом без зв'язку з корпоративною стратегією і оперативними планами, приречений на неефективність. Натомість інтегрований

підхід, за якого управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного планування і пронизує всі ключові процеси прийняття рішень, здатен суттєво підвищити стійкість підприємства до несприятливих подій. Для логістичного оператора це означає, що оцінка ризиків повинна здійснюватися ще на етапі формування маршрутів, укладання договорів, планування парку та підбору персоналу [38, с.57].

Підсумовуючи розгляд теоретичних засад понять «ризик» і «управління ризиками» в логістиці, можна констатувати, що сучасна наука пропонує достатньо розроблену концептуальну базу для аналізу й оцінки ризикового середовища логістичного оператора. Водночас практика управління ризиками у вітчизняних логістичних підприємствах суттєво відстає від рівня теоретичного осмислення проблеми, залишаючись значною мірою реактивною й неформалізованою. Подолання цього розриву між теорією і практикою є одним з актуальних завдань розвитку галузі, і дослідження на прикладі конкретного підприємства, яким є ТОВ «НКЮ», дозволяє наблизитись до розуміння конкретних механізмів такого подолання [25].

1.2 Методи визначення та підходи до управління ризиками у діяльності логістичного оператора

Система управління ризиками логістичного оператора включає широкий спектр методів та інструментів, вибір яких визначається специфікою підприємства, наявними ресурсами й характером ризикового середовища. У науковій літературі не існує єдиної класифікації методів управління ризиками в логістиці, однак більшість авторів виокремлюють кілька базових підходів: уникнення ризику, зниження ймовірності його виникнення, мінімізація збитків від реалізованого ризику, передача ризику третім особам та утримання ризику в межах власних ресурсів підприємства. Камінський А.Б. наголошує, що вибір між цими підходами є стратегічним рішенням, яке має враховувати не лише рівень ризику, а й вартість заходів з його управління та очікуваний економічний ефект [16, с.53].

Метод уникнення ризику полягає у відмові від провадження тих видів діяльності, що несуть неприйнятно високий рівень ризику, або у зміні умов, за яких ризик виникає. Для логістичного оператора це може означати відмову від обслуговування певних маршрутів, відмову від роботи з певними категоріями вантажів або клієнтами з неприйнятним кредитним ризиком. Незважаючи на очевидну привабливість такого підходу, він має суттєве обмеження: надмірне уникнення ризиків призводить до звуження ринкових можливостей підприємства і може стати причиною втрати конкурентних позицій. Но W. та співавтори підкреслюють, що в динамічному ринковому середовищі повна відмова від ризику є стратегічно нежиттєздатною, оскільки кожна ринкова можливість неминуче пов'язана з певним рівнем невизначеності [45, с.5034].

Метод зниження ризику орієнтований на зменшення ймовірності виникнення несприятливих подій або обмеження масштабу їх наслідків без відмови від самої діяльності. Серед конкретних інструментів цієї групи слід виокремити: технічне обслуговування і планову діагностику транспортних засобів, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем GPS-моніторингу і телематики для відстеження транспортних засобів у режимі реального часу, диверсифікацію маршрутів і постачальників послуг. Яременко О.Ф. та Матюх С.А. відзначають, що превентивні заходи, спрямовані на зниження ймовірності ризику, є більш економічно ефективними порівняно з компенсаційними заходами, що здійснюються після реалізації несприятливої події [33, с.233].

Передача ризику є одним з найбільш поширених методів управління ризиками в логістичній практиці і реалізується переважно через механізм страхування. Страхування вантажів, транспортних засобів і відповідальності перевізника дозволяє перекласти фінансові наслідки реалізації ризику на страхову компанію, хоча й вимагає відповідних витрат у вигляді страхових премій. Рикованова І.С., Таранський І.П. та Донець Д.М. розглядають страхування як базовий елемент системи управління логістичними ризиками, водночас наголошуючи, що воно не замінює, а лише доповнює організаційно-технічні заходи зниження ризиків [27, с.247]. Це спостереження заслуговує уваги: нерідко

підприємства переоцінюють ефективність страхування, розглядаючи його як панацею, тоді як страховий поліс закриває лише певну частину сукупних втрат від реалізованих ризиків.

Контрактний перерозподіл ризиків є ще одним видом передачі ризику, що активно застосовується в логістиці. Через умови договорів перевезення і транспортної експедиції оператор може перерозподілити відповідальність за певні ризики між собою та клієнтом або субпідрядниками. Система ІНКОТЕРМС, закріплена у практиці міжнародної торгівлі, є класичним прикладом стандартизованого механізму контрактного перерозподілу ризиків між продавцем і покупцем товарів. Для вітчизняних логістичних операторів, що провадять міжнародні перевезення, знання і застосування умов ІНКОТЕРМС є необхідною складовою управління ризиками [32, с.90].

Утримання ризику передбачає свідоме прийняття ризику підприємством з розрахунком на те, що очікуваний прибуток перевищує очікувані втрати від реалізації несприятливих подій. Для фінансового забезпечення такого підходу підприємства нерідко формують резервні фонди або резерви ліквідності, здатні покрити втрати без критичного впливу на фінансовий стан компанії. Hugos M.H. зазначає, що утримання ризику є раціональним підходом передусім для ризиків з відносно невисокою ймовірністю й обмеженими наслідками, тоді як для ризиків з потенційно катастрофічними наслідками воно є неприйнятним незалежно від ймовірності їх реалізації [47, с.145].

Розглядаючи методи визначення ризиків, доцільно систематизувати їх за ознакою характеру аналітичного підходу. Якісні методи спрямовані на виявлення, опис і ранжування ризиків без їх кількісного вираження. До цієї групи відносяться: метод мозкового штурму, метод аналізу сценаріїв, аналіз причин і наслідків (метод «риб'ячої кістки» або діаграма Ісікави), метод FMEA (аналіз видів і наслідків відмов), а також SWOT-аналіз у частині загроз і слабких сторін. Ці методи є менш ресурсоємними і більш доступними для практичного застосування, ніж кількісні, але дають менш точні результати [41, с.415].

Кількісні методи аналізу ризиків дозволяють отримати числову оцінку ймовірності та потенційних наслідків ризикових подій, що є необхідною основою для порівняльного аналізу ризиків і розробки обґрунтованих заходів управління. Серед найбільш поширених кількісних методів в логістиці виокремлюють: метод статистичного аналізу, імітаційне моделювання (метод Монте-Карло), аналіз чутливості, методи теорії нечітких множин та аналіз дерева рішень. Ivanov D., Sokolov B. та Dolgui A. особливо наголошують на перевагах імітаційного моделювання для оцінки «ефекту доміно» у ланцюгах поставок, де традиційні статистичні методи не дозволяють врахувати складні нелінійні взаємозв'язки між елементами системи [50, с.2155].

Матриця ризиків є одним з найбільш наочних і практично зручних інструментів якісно-кількісного аналізу, що дозволяє відобразити позицію кожного виявленого ризику у двовимірному просторі «ймовірність / наслідки» і провести їх порівняльне ранжування. Побудова матриці ризиків для логістичного оператора передбачає такі кроки: ідентифікація переліку актуальних ризиків; оцінка ймовірності кожного ризику за заздалегідь визначеною шкалою (наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10); оцінка тяжкості наслідків реалізації ризику за аналогічною шкалою; розрахунок інтегрального показника ризику як добутку ймовірності та тяжкості наслідків; групування ризиків за зонами (зелена/прийнятна, жовта/помірна, червона/неприйнятна). Nooraie S.V. та Parast M.M. використовували подібний підхід у своїх дослідженнях щодо мінімізації збоїв у ланцюгах поставок, доводячи, що матричний аналіз ризиків є корисним інструментом для розстановки пріоритетів у розподілі ресурсів ризик-менеджменту [55, с.10].

Методологія DSCM (динамічного управління ризиками ланцюга поставок) набуває дедалі більшого поширення в практиці великих логістичних операторів, хоча для малих і середніх підприємств залишається переважно теоретичною конструкцією. Ця методологія передбачає безперервний моніторинг стану ланцюга поставок у режимі реального часу з використанням даних телематики, IoT-сенсорів і аналітичних платформ, що дозволяє виявляти ознаки наближення ризикової події

ще на ранній стадії та своєчасно вживати заходів реагування. Ivanov D. та Dolgui A. розглядають концепцію «цифрового двійника» ланцюга поставок як наступний щабель розвитку динамічного управління ризиками, що дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій без необхідності проведення реальних експериментів [49, с.779].

Підхід до управління ризиками «знизу вгору» передбачає систематичне збирання та аналіз інформації про ризикові події безпосередньо від операційного персоналу (водіїв, диспетчерів, складських працівників) з подальшою агрегацією та узагальненням отриманих даних на вищих рівнях управління. Цей підхід дозволяє отримати релевантну інформацію про операційні ризики, якої часто бракує при суто «кабінетному» аналізі, однак вимагає розбудови відповідної корпоративної культури, в якій звітування про ризики сприймається не як донесення, а як конструктивний внесок у підвищення ефективності підприємства. Ambulkar S., Blackhurst J. та Grawe S. наголошують, що організації з розвиненою культурою управління ризиками демонструють вищу стійкість до збоїв у ланцюгах поставок [35, с.114].

Підхід «зверху вниз» відповідно орієнтований на розробку стратегічних рамок управління ризиками на рівні вищого керівництва з подальшою каскадною реалізацією через усі підрозділи підприємства. Цей підхід забезпечує системність і стратегічну узгодженість заходів ризик-менеджменту, однак ризикує втратити зв'язок з реаліями операційної діяльності. На практиці більшість дослідників рекомендують комбінований підхід, що поєднує стратегічне визначення рамок і пріоритетів на рівні керівництва з активним залученням операційного персоналу до ідентифікації та оцінки конкретних ризиків [37, с.100].

Процес управління ризиками відповідно до ДСТУ ISO 31000:2018 включає такі послідовні етапи: встановлення контексту, ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, оцінювання ризиків, оброблення ризиків, моніторинг і перегляд, а також комунікація і консультації, що виступають наскрізними процесами впродовж усього циклу. Встановлення контексту передбачає визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на досягнення цілей організації, а також

формулювання критеріїв оцінки ризиків. Для логістичного оператора внутрішній контекст включає особливості бізнес-моделі, парк транспортних засобів, кваліфікацію персоналу і географію діяльності, тоді як зовнішній контекст охоплює стан доріг і інфраструктури, регуляторне середовище, ринкову кон'юнктуру і геополітичну ситуацію [1].

Ідентифікація ризиків є першим змістовним етапом процесу управління ризиками і передбачає систематичне виявлення всіх потенційних загроз, здатних вплинути на досягнення цілей підприємства. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи, зокрема аналіз документів (статистика ДТП, журнали відмов техніки, претензії клієнтів), інтерв'ювання персоналу, аналіз галузевої статистики, бенчмаркінг з практиками конкурентів. Яременко О.Ф. та Матюх С.А. підкреслюють, що повнота ідентифікації ризиків значною мірою визначає якість усього подальшого процесу управління ними, оскільки ризики, що залишилися невиявленими, природно не потрапляють до поля управлінської уваги [33, с.232].

Кількісний аналіз ризиків для логістичних операторів пов'язаний з певними труднощами, зумовленими специфікою їх діяльності. Статистичні дані про частоту виникнення ризикових подій (ДТП, затримок, пошкодження вантажів) нерідко є неповними або неоднорідними, що ускладнює побудову надійних статистичних моделей. У таких умовах широко застосовуються методи, що поєднують кількісні та якісні підходи, зокрема метод аналогій (оцінка ризиків за даними подібних підприємств або операцій), метод бальних оцінок і зважених коефіцієнтів. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. розробили концептуальну схему поєднання теорії нечітких множин і ймовірнісних методів для отримання більш реалістичних оцінок ризиків у логістиці [8, с.251].

Управління ризиками в логістиці нерозривно пов'язане з оперативним плануванням перевезень. Раціонально побудований процес планування маршрутів, що враховує потенційні ризики (несприятливі метеоумови, стан доріг, обмеження на певних ділянках), суттєво знижує ймовірність виникнення збоїв. Сучасні системи маршрутизації з елементами штучного інтелекту дозволяють у режимі реального часу адаптувати маршрути з урахуванням актуальної інформації про

стан транспортної інфраструктури, що є потужним інструментом оперативного управління транспортними ризиками [12, с.87].

Диверсифікація є важливим методом зниження ризиків не лише у фінансовій сфері, а й в логістиці. Для логістичного оператора диверсифікація може виражатися у формуванні збалансованого клієнтського портфеля (щоб залежність від одного клієнта не перевищувала певного граничного рівня), диверсифікації географії перевезень, використанні різних постачальників пального та техобслуговування. Fan Y. та Stevenson M. відзначають, що диверсифікація є ефективним методом управління ризиками саме тоді, коли ризики в різних сегментах діяльності слабо корелюють між собою, тобто реалізація ризику в одному сегменті не підвищує ймовірності його реалізації в інших [42, с.210].

Окремим методологічним питанням є визначення апетиту до ризику (risk appetite) логістичного підприємства, тобто того рівня ризику, який керівництво готове прийняти для досягнення стратегічних цілей. Явне визначення апетиту до ризику є передумовою раціонального розподілу ресурсів ризик-менеджменту та узгодженості рішень у різних підрозділах підприємства. Chopra S. та Meindl P. вказують, що апетит до ризику повинен бути узгоджений з фінансовими можливостями підприємства: компанія з обмеженими резервами ліквідності об'єктивно повинна мати нижчий апетит до ризику порівняно з фінансово стійкою організацією [37, с.103].

Страховання як метод передачі ризику заслуговує на детальніший розгляд з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Базові продукти страхування для логістичного оператора включають страхування вантажів (CMR-страхування для міжнародних перевезень), страхування транспортних засобів, страхування відповідальності перевізника, страхування від нещасних випадків з водіями. Кожен з цих продуктів покриває певну частину ризикового поля, але жоден з них не забезпечує повного захисту від усіх фінансових наслідків ризикових подій. Рикованова І.С. та співавтори наводять дані про те, що навіть при наявності повного пакету страхових полісів непокрита частина збитків від реалізованих ризиків у логістиці може сягати 30-40% від загального обсягу втрат [27, с.250].

Моніторинг ризиків є невід'ємною складовою системи управління ризиками і передбачає постійне відстеження стану виявлених ризиків, ефективності вжитих заходів реагування та появи нових ризикових чинників. Ефективний моніторинг вимагає наявності системи індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI), що дозволяють своєчасно реагувати на ознаки погіршення ризикового середовища. Для транспортного підприємства такими індикаторами можуть слугувати: частота відмов транспортних засобів, кількість скарг від клієнтів, відсоток затримок доставки, рівень аварійності. Аналіз динаміки цих показників дозволяє виявляти тенденції, що можуть свідчити про наростання ризиків ще до їх реалізації [1].

Комунікація і консультації у сфері управління ризиками забезпечують залучення всіх зацікавлених сторін до процесу ідентифікації, оцінки та реагування на ризики. Для логістичного оператора це означає, що інформація про виявлені ризики і вжиті заходи повинна бути доступною як для внутрішніх стейкхолдерів (керівництво, менеджери, водії, диспетчери), так і для зовнішніх (ключові клієнти, страхові компанії, банки). Ефективна комунікація знижує асиметрію інформації і підвищує загальну готовність усіх учасників логістичного процесу до управління несприятливими ситуаціями [19, с.56].

Бенчмаркінг у сфері управління ризиками передбачає систематичне порівняння практик ризик-менеджменту підприємства з практиками кращих у галузі та формування цільових орієнтирів для вдосконалення. Цей підхід є особливо цінним для підприємств, що лише формують систему управління ризиками, оскільки дозволяє скористатися вже апробованими рішеннями і уникнути типових помилок. Дубовик С.Г. та співавтори наголошують, що бенчмаркінг у логістиці набуває дедалі більшої актуальності на фоні зростання інтеграції галузі і відкритості даних про показники операційної ефективності [14, с.406].

Загалом методичний арсенал управління ризиками логістичного оператора є достатньо різноманітним і продовжує розширюватись завдяки розвитку цифрових технологій і поглибленню наукових досліджень у цій сфері. Вибір конкретних методів і їх поєднання залежить від масштабу підприємства, специфіки його діяльності, доступних ресурсів і рівня зрілості системи управління. Колодізева Т.О.

підкреслює, що не існує універсальної моделі управління ризиками, однаково придатної для всіх логістичних операторів: кожне підприємство мусить формувати власну систему, адаптовану до конкретних умов його функціонування [18, с.18]. Саме ця теза виступає концептуальним підґрунтям для проведення аналітичного дослідження на базі ТОВ «НКЮ», що здійснюється в наступних розділах.

Для зручності практичного застосування узагальнимо основні методи управління ризиками логістичного оператора у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи управління ризиками логістичного оператора та їх характеристика

Метод	Сутність	Інструменти	Умови застосування	Обмеження
Уникнення ризику	Відмова від діяльності з неприйнятним ризиком	Відмова від маршруту, клієнта, вантажу	Ризик перевищує апетит підприємства	Звужує ринкові можливості
Зниження ризику	Зменшення ймовірності або наслідків	GPS-моніторинг, планове ТО, навчання персоналу	Ризик керований технічними засобами	Потребує інвестицій
Передача ризику	Перекладення фінансових наслідків	Страховання (CMR, каско), ІНКОТЕРМС, субпідряд	Ризик має страховий характер	Не усуває ризик, лише фінансує збитки
Утримання ризику	Свідоме прийняття ризику за рахунок резервів	Формування резервних фондів	Ймовірність і наслідки прийнятні	Неприйнятне для катастрофічних ризиків
Диверсифікація	Розподіл ризику між сегментами	Клієнтський портфель, географія, постачальники	Ризики слабо корелюють між собою	Складність управління різними сегментами

Джерело: складено автором на основі [1; 16; 27; 37; 47]

Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від рівня ризику, фінансових можливостей підприємства і стратегічних пріоритетів керівництва. Для логістичного оператора регіонального рівня, яким є ТОВ «НКЮ», оптимальним є поєднання методів зниження ризику (через технологічні рішення і навчання

персоналу) і передачі ризику (через страхування), що буде детально розглянуто у проєктному розділі.

Сучасний підхід до управління ризиками в логістичній сфері виходить за межі традиційного ризик-менеджменту і включає елементи стратегічного управління, управління якістю, проєктного менеджменту та корпоративного управління. Інтеграція цих підходів у цілісну систему є завданням, що вимагає значних організаційних зусиль і стратегічного бачення з боку керівництва. Pettit T.J., Croxton K.L. та Fiksel J. у своєму ретроспективному дослідженні еволюції концепції стійкості в управлінні ланцюгами поставок показали, що підприємства, яким вдалося успішно інтегрувати управління ризиками в стратегічний менеджмент, демонструють вищу фінансову ефективність і нижчий рівень операційних збоїв у довгостроковій перспективі [56, с.58].

Висновки до розділу 1

Проведений у першому розділі теоретичний аналіз засвідчив, що категорія ризику в логістичній сфері є складним, багатовимірним явищем, яке не має єдиного загальноприйнятого визначення в науковій літературі. Різні дослідницькі школи акцентують увагу на різних аспектах: одні розглядають ризик через призму ймовірнісного підходу як добуток ймовірності несприятливої події на величину можливих втрат, інші підкреслюють двоїсту природу ризику як одночасного джерела загрози і можливості, треті зосереджуються на системному вимірі ризику як характеристиці логістичної системи в цілому. Для цілей даного дослідження найбільш операційно придатним визнано визначення Янчука М.Б. та Проня С.В., які трактують логістичний ризик як ймовірність виникнення несприятливих ситуацій у процесі управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, що призводять до зростання витрат, затримок у доставці або зниження якості обслуговування клієнтів.

Систематизація наявних класифікацій логістичних ризиків дозволила виокремити кілька базових груп: транспортні, операційні, фінансові, регуляторні,

репутаційні та кадрові ризики. В умовах воєнного стану до цього переліку додається специфічна група воєнно-операційних ризиків, пов'язаних із закриттям маршрутів, пошкодженням транспортних засобів і вантажу внаслідок бойових дій, а також мобілізаційним дефіцитом водіїв. Ця група ризиків є недостатньо відображеною у стандартних класифікаціях, що обумовлює наукову новизну підходу, застосованого у даному дослідженні.

Аналіз методів управління ризиками показав, що сучасна наука і практика пропонують широкий арсенал інструментів, від якісних методів ідентифікації (мозковий штурм, діаграма Ісікави, FMEA) до складних кількісних моделей (метод Монте-Карло, імітаційне моделювання, теорія нечітких множин). Для логістичних операторів малого і середнього масштабу найбільш доступним і практично прийнятним є матричний підхід «ймовірність–наслідки», що поєднує відносну простоту застосування з достатньою точністю для цілей операційного управління ризиками. Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 визнано оптимальною методологічною основою для побудови системи управління ризиками на підприємстві, оскільки він є гнучким, масштабованим і придатним для застосування незалежно від розміру організації.

Важливим теоретичним висновком є розмежування понять «невизначеність» і «ризик»: невизначеність описує стан неповноти знань про майбутні події, тоді як ризик передбачає вже оцінену ймовірність їх настання разом з оцінкою можливих наслідків. Здатність операціоналізувати невизначеність, тобто перетворити розмиті загрози на вимірювані ризики, є однією з ключових компетенцій ефективного управління логістичним оператором. Управління ризиками при цьому є не одноразовим заходом, а безперервним системним процесом, що пронизує всі рівні організаційного управління – від стратегічного до оперативного.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «НКЮ» ТА ЙОГО ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії ТОВ «НКЮ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НКЮ» є юридичною особою приватного права, зареєстрованою на теренах України відповідно до норм Господарського кодексу України. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, підприємство засновано 02 липня 2019 року та зареєстровано за адресою: 45400, Волинська область, Володимирський район, місто Novovolynsk (Нововолинськ), вулиця Шахтарська, будинок 28к [30]. Код ЄДРПОУ підприємства становить 43087467, що є унікальним ідентифікатором у системі державної реєстрації суб'єктів господарювання.

Нововолинськ, де зареєстровано підприємство, є одним із промислових міст Волинської області, розташованим у безпосередній близькості від державного кордону з Польщею. Географічна позиція міста є надзвичайно вигідною з погляду провадження транспортно-логістичної діяльності: близькість до прикордонного переходу Ягодин-Дорогуськ і до автомагістралей, що сполучають Захід України з центральними та східними регіонами, забезпечує зручний доступ до основних транзитних маршрутів. Волинська область загалом є одним з основних транзитних коридорів для вантажних потоків між Україною та країнами ЄС, що обумовлює значний попит на транспортно-логістичні послуги в регіоні [4].

Засновником і єдиним власником ТОВ «НКЮ» є Кургалюк Юлія Вікторівна, яка є громадянкою України і водночас виступає кінцевим бенефіціарним власником підприємства. Статутний капітал товариства становить 10 000 000 гривень, що на тлі малого розміру підприємства в перші роки його функціонування свідчить про значну фінансову базу, закладену засновниками. Розмір статутного капіталу є також свідченням серйозних намірів щодо розвитку бізнесу, оскільки у сфері вантажних перевезень капіталомісткість є однією з базових характеристик, що визначає здатність підприємства інвестувати у парк транспортних засобів [30].

Станом на квітень 2026 року керівником підприємства є Штимбурський Олександр Олексійович. Зміна керівника відбулась 31 січня 2023 року, коли Штимбурський О.О. прийняв посаду від попереднього директора Осадчук Інни Олександрівни. Як свідчить реєстр змін реєстраційної інформації, до 19 березня 2022 року директором компанії була сама засновниця Кургалюк Ю.В. Така динаміка керівного складу може свідчити про певну еволюцію управлінської моделі підприємства від «родинного» бізнесу до більш формалізованої корпоративної структури з найманим топ-менеджментом [30].

Основним видом діяльності ТОВ «НКЮ» відповідно до КВЕД є 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт». Компанія здійснює перевезення вантажів автомобільним транспортом, зокрема має діючу транспортну ліцензію на міжнародні перевезення вантажів вантажними автомобілями (крім перевезення небезпечних вантажів та небезпечних відходів), видану 16 жовтня 2024 року. Наявність міжнародної ліцензії є суттєвою конкурентною перевагою, що дозволяє компанії обслуговувати маршрути до країн Євросоюзу та інших держав, відкриваючи доступ до більш маржинальних сегментів ринку транспортних послуг [30].

Перелік зареєстрованих видів діяльності підприємства є надзвичайно широким і охоплює не лише транспорт, а й торгівлю (оптова і роздрібна торгівля різними товарами), складське господарство, допоміжну діяльність у сфері транспорту, а також низку інших видів. На основі порівняння зареєстрованих видів діяльності та реальних фінансових показників можна зробити висновок, що більшість доходів підприємства генерується саме від вантажних перевезень, хоча широкий перелік КВЕДів свідчить про намір керівництва диверсифікувати бізнес або вже наявну диверсифікацію. Це припущення потребує подальшого підтвердження на основі аналізу структури виторгу за видами діяльності.

Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ (індивідуальний податковий номер 430874603190). Статус платника ПДВ є типовим для підприємств середнього розміру, що провадять діяльність у сегменті B2B, де клієнти зацікавлені у можливості формування податкового кредиту на підставі виставлених рахунків. Одночасно цей статус накладає на підприємство

зобов'язання щодо ведення повного бухгалтерського обліку та регулярного звітування перед контролюючими органами [30].

Цікавим аспектом розвитку підприємства є його пов'язаність з благодійною організацією: за даними Опендатаботу, ТОВ «НКЮ» є одним із засновників БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ФОНД НКЮ», хоча і з нульовою часткою участі у фінансуванні. Це може свідчити про соціальну відповідальність бізнесу або ж про використання благодійної форми для реалізації певних корпоративних або особистих ініціатив власниці підприємства. Тим не менше, наявність такого зв'язку є показником певного рівня корпоративної зрілості та усвідомленого ставлення до репутації організації у місцевій громаді.

Важливою характеристикою ТОВ «НКЮ» є надзвичайно динамічна траєкторія розвитку з моменту заснування. Підприємство розпочинало діяльність з мінімальними показниками виторгу та чисельності персоналу і впродовж чотирьох-п'яти років перетворилось на підприємство з доходом понад 100 мільйонів гривень на рік та штатом у десятки людей. Така динаміка нетипова для транспортного сектору, де зростання, як правило, відбувається поступово через значну капіталомісткість і відносно тривалий строк окупності інвестицій. Гірна О.Б. та Кобилюх О.Я. у своєму дослідженні логістичних операторів відзначають, що саме регіональні компанії з фокусом на транскордонних перевезеннях мають найбільший потенціал швидкого зростання в умовах активного відновлення українсько-польського торговельного товарообігу [11].

З погляду організаційної структури ТОВ «НКЮ» є компанією середнього розміру (78 осіб персоналу станом на 2025 рік), що відповідно до класифікаційних критеріїв підпадає під категорію малих і середніх підприємств. Типова організаційна структура для логістичного оператора подібного розміру включає кілька функціональних блоків, що відповідають основним бізнес-процесам підприємства. Дослідження типових організаційних моделей вантажних автоперевізників, наведені у Крикавський Є.В. та співавторами, дозволяють змодельовати орієнтовну структуру ТОВ «НКЮ» на поточному етапі його розвитку [19, с.124].

Організаційна структура ТОВ «НКЮ» представлена на рис. 2.1 і включає такі основні підрозділи: адміністративний блок (директор, бухгалтерія, юридичний супровід), блок логістики і диспетчеризації (відділ організації перевезень, диспетчерська служба), виробничий блок (водії, технічний персонал), комерційний блок (менеджери з продажу і роботи з клієнтами), а також допоміжний персонал.

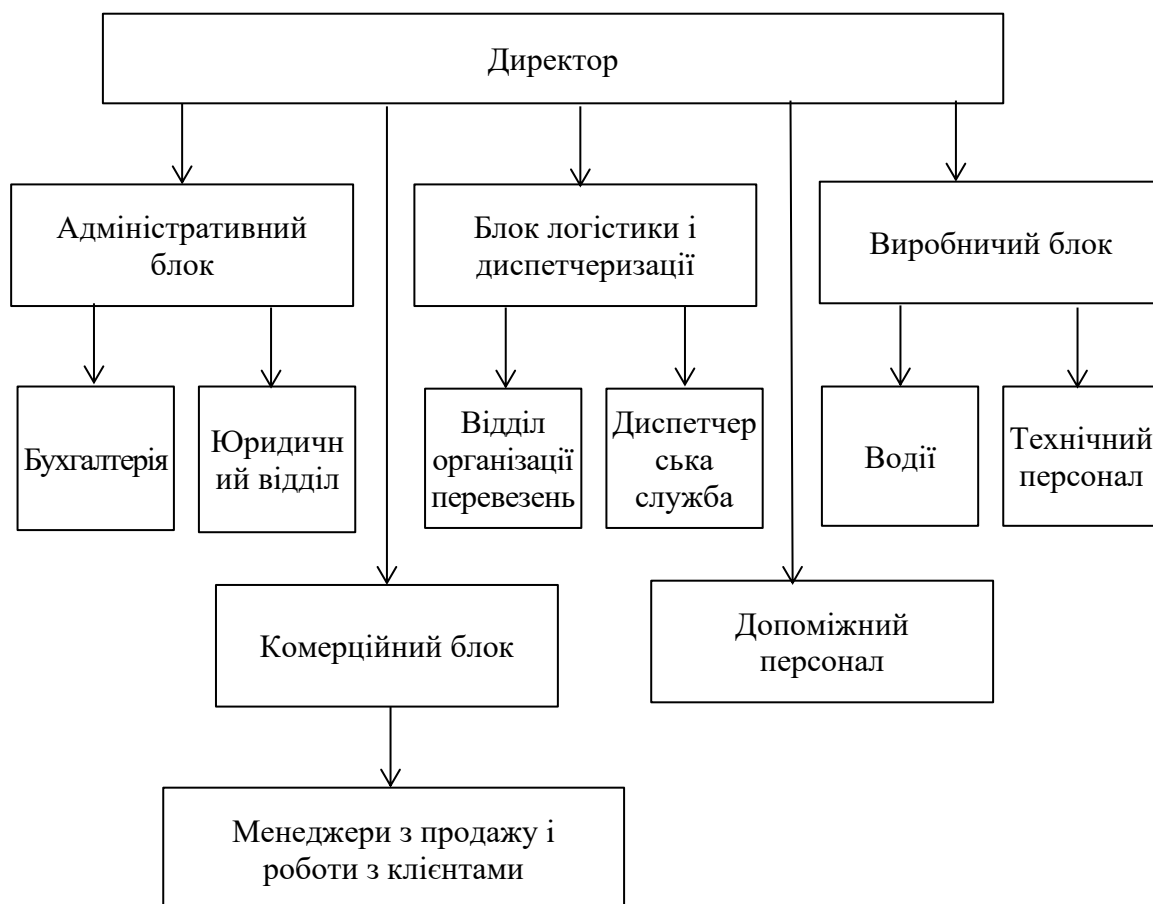


Рисунок 2.1 – Схематичне зображення організаційної структури ТОВ «НКЮ»

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Враховуючи чисельність у 78 осіб, більшість з яких є водіями, підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що є найбільш поширеною для підприємств транспортної галузі аналогічного масштабу. Конкретний розподіл посадових одиниць між підрозділами підприємства є внутрішньою інформацією і в публічних джерелах не відображається [30].

В контексті оперативного управління діяльністю підприємства диспетчерська служба виконує функцію центрального координаційного вузла, що відповідає за планування рейсів, призначення водіїв і транспортних засобів, відстеження виконання перевезень у режимі реального часу та оперативне реагування на позаплановані ситуації. Якість роботи диспетчерської служби безпосередньо визначає рівень операційних ризиків підприємства, оскільки більшість збоїв у виконанні перевезень є наслідком помилок на етапі диспетчеризації або неефективного реагування на позаштатні ситуації. Гринів Н.Т. та співавтори підкреслюють, що сучасна диспетчерська система транспортного підприємства неможлива без відповідного програмного забезпечення, яке автоматизує рутинні операції і знижує ризик людської помилки [12, с.56].

Технічна база підприємства є одним з основних активів ТОВ «НКЮ» і ключовим чинником, що визначає його операційні можливості і рівень ризиків. Враховуючи, що підприємство має транспортну ліцензію на міжнародні перевезення, його парк транспортних засобів повинен відповідати технічним вимогам, встановленим для виконання міжнародних рейсів. Це передбачає наявність вантажних автомобілів відповідних категорій (зазвичай седельних тягачів з напівпричепами вантажопідйомністю від 20 тонн), оснащених тахографами і системами GPS-моніторингу. Точний склад парку транспортних засобів у відкритих джерелах не публікується, однак його приблизний обсяг можна оцінити виходячи з доходу та чисельності водіїв [22].

Оцінюючи кількість транспортних засобів у парку ТОВ «НКЮ», можна виходити з таких міркувань: при штаті у 78 осіб (2025 рік) і типовому для міжнародних перевезень графіку роботи «два водії на один автомобіль» або «один водій на один автомобіль» з урахуванням адміністративного персоналу, орієнтовна кількість транспортних засобів може становити від 25 до 40 одиниць. Дохід підприємства у 2025 році (178 707 000 гривень) при середньому виторзі від одного автомобіля на рівні 4-5 мільйонів гривень на рік підтверджує цей діапазон оцінки. Це є достатнім розміром парку для отримання позитивного ефекту масштабу при оптимізації логістичних маршрутів і закупівлі пального.

Клієнтська база ТОВ «НКЮ» представлена переважно суб'єктами господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність і потребують транспортування вантажів між Україною та країнами Євросоюзу. Зважаючи на географічне розташування підприємства (Нововолинськ розташований у прикордонному регіоні), основні ринки збуту послуг очевидно включають Польщу, Чехію, Словаччину, Угорщину і Румунію як основні торговельні партнери України в ЄС. Зростання доходів підприємства, що відображає збільшення обсягів перевезень, корелює з динамікою зростання вантажообігу між Україною та країнами ЄС у відповідний період [23].

Серед учасників тендерних процедур ТОВ «НКЮ» зафіксовано участь у публічних закупівлях: за даними Опендатаботу, у 2023 році компанія виконувала контракт на оренду вантажних транспортних засобів (ДК 021:2015 60180000-3) для Державної установи «Генеральна дирекція Державної кримінально-виконавчої служби України» Міністерства юстиції на суму 130 000 гривень. Незважаючи на відносно невелику суму контракту, сам факт участі у публічних закупівлях свідчить про орієнтацію підприємства на роботу з державними замовниками поряд з комерційним ринком. Участь у системі ProZorro є свідченням прозорості і відкритості бізнесу, що є важливою конкурентною перевагою на ринку транспортних послуг [30].

Судові провадження є ще одним інформативним джерелом для характеристики підприємства. За даними Опендатаботу, ТОВ «НКЮ» є учасником 94 судових рішень, переважно у господарських справах. Значна кількість господарських спорів (13) є характерною для підприємства, що активно провадить транспортну і комерційну діяльність, укладає значну кількість договорів і відповідно стикається з різноманітними ускладненнями при їх виконанні. Найновішим з них є судова справа № 903/933/25, розгляд якої тривав у лютому 2026 року одночасно у кількох інстанціях (Північно-Західний апеляційний господарський суд і Касаційний господарський суд Верховного Суду), що свідчить про значущість і складність предмету спору [30].

Також варто звернути увагу на наявність у ТОВ «НКЮ» виконавчого провадження, що є свідченням невиконаного грошового зобов'язання перед одним із кредиторів. Цей факт є певним тривожним сигналом з погляду оцінки фінансових ризиків підприємства, хоча в абсолютному вираженні сума провадження в публічних джерелах не вказана. Наявність таких зобов'язань може негативно впливати на кредитний рейтинг компанії та умови, на яких вона може залучати зовнішнє фінансування або укладати нові договори з потенційними партнерами. Камінський А.Б. підкреслює, що управління платіжною дисципліною є важливим елементом фінансового ризик-менеджменту для будь-якого підприємства [16, с.56].

Аналізуючи еволюцію видів діяльності підприємства, зафіксовану в реєстрі змін, можна простежити цікаву траєкторію трансформації бізнес-моделі ТОВ «НКЮ». Підприємство було засновано з основним КВЕДом 45.11 (торгівля автомобілями), потім переорієнтувалося на 46.42 (оптова торгівля одягом), потім на технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів, і лише у вересні 2022 року перейшло до основного на сьогодні виду діяльності 49.41 (вантажний автомобільний транспорт). Така еволюція свідчить про те, що підприємство знаходило свою ринкову нішу шляхом апробації різних бізнес-моделей, а реальне зростання почалося саме з переходом до транспортних послуг [30].

Відповідно до законодавства, ТОВ «НКЮ» зобов'язане вести повний бухгалтерський облік і подавати річну фінансову звітність. Публічно доступні фінансові дані на Опендатаботі підтверджують наявність фінансової звітності за 2021-2025 роки у форматах балансу та звіту про фінансові результати. Наявність повної фінансової звітності є важливою конкурентною перевагою при роботі з великими корпоративними клієнтами, що здійснюють перевірку фінансового стану своїх постачальників, а також при взаємодії з банківськими установами в частині кредитування або факторингу дебіторської заборгованості [2].

Підсумовуючи загальну характеристику ТОВ «НКЮ», можна зазначити, що підприємство є динамічно зростаючим логістичним оператором, що спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях з акцентом на міжнародних напрямках. За шість років з моменту заснування компанія

трансформувалась від мікропідприємства з кількома працівниками до середнього логістичного оператора з штатом понад 70 осіб і доходом понад 178 мільйонів гривень на рік. Стрімке зростання виторгу і масштабів операцій при відносно скромних показниках рентабельності свідчить про стратегічну орієнтацію на захоплення частки ринку і нарощування операційного масштабу, і водночас підкреслює необхідність підвищення уваги до управління ризиками в умовах стрімкої експансії [21].

2.2 Аналіз виробничо-фінансових показників діяльності компанії

Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «НКЮ» за період 2020-2025 років дозволяє сформулювати комплексне уявлення про траєкторію розвитку підприємства, виявити закономірності у динаміці основних показників, оцінити рівень фінансової стійкості та ідентифікувати зони підвищеного фінансового ризику. Джерельною базою аналізу слугують дані фінансової звітності ТОВ «НКЮ», що знаходяться у відкритому доступі на платформі Опендатабот, а також прогностичні показники на 2026 рік, сформовані за алгоритмами зазначеного сервісу [30]. Аналіз проводиться із застосуванням методів горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу фінансової звітності, що в сукупності забезпечують повноту і багатовимірність оцінки. Важливо при цьому наголосити, що фінансовий аналіз підприємства, яке перебуває у стадії надзвичайно стрімкого розвитку, завжди несе в собі певну інтерпретаційну складність: традиційні нормативні значення коефіцієнтів, що застосовуються до стабільно функціонуючих компаній, не завжди адекватно відображають реальний стан справ у підприємстві з такою динамікою, як ТОВ «НКЮ». Саме тому поряд з числовими показниками у цьому підрозділі значну увагу приділено якісній інтерпретації цифр у їхньому стратегічному і операційному контексті.

Перш ніж переходити до безпосереднього розгляду кількісних показників, доцільно зробити кілька методологічних застережень. Підприємство ТОВ «НКЮ» засноване у липні 2019 року, однак реальна підприємницька активність у сфері

вантажних перевезень розпочалася лише з 2022 року, після переходу на КВЕД 49.41 у вересні того ж року. Це означає, що дані за 2020 і 2021 роки відображають переважно діяльність у сфері торгівлі і технічного обслуговування транспортних засобів, а не перевізний бізнес, і тому їх слід розглядати як передісторію, а не повноцінну базу для галузевого порівняння. Справжня динаміка логістичного оператора розкривається починаючи з 2022 року, хоча й показники попередніх років є корисними для розуміння вихідної точки розвитку компанії і формування уявлення про масштаб перетворень, що відбулись. Крикавський Є.В. та Похильченко О.А. підкреслюють, що підприємства, які змінюють основний вид діяльності і переходять до нового ринкового сегменту, проходять відмінний від традиційного стартапу цикл становлення, оскільки вони вже мають певну управлінську і юридичну базу, але будують нову операційну модель практично з нуля [19, с.58].

З погляду загального ринкового контексту, що формував умови для розвитку ТОВ «НКЮ», необхідно зазначити кілька принципово значущих обставин. Початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року кардинально змінив конфігурацію вантажопотоків в Україні та між Україною і зовнішнім світом. Закриття морських портів Чорноморського басейну, зупинка авіасполучення, руйнування частини залізничної інфраструктури перемістили колосальні вантажні потоки на автомобільний транспорт. Прикордонні переходи Волинської, Львівської, Закарпатської і Чернівецької областей стали основними артеріями зовнішньої торгівлі країни. Підприємство, зареєстроване у Нововолинську безпосередньо поблизу одного з найбільш завантажених прикордонних переходів, опинилось у найвигіднішій географічній позиції саме тоді, коли попит на вантажні перевезення у цьому напрямку різко зріс. Ця обставина пояснює непропорційно стрімке зростання підприємства порівняно з більшістю галузевих аналогів, розташованих у більш відділених від кордону регіонах [22].

Аналіз динаміки доходу підприємства. Дослідження починається з аналізу найбільш агрегованого показника, що характеризує масштаб господарської діяльності підприємства, а саме доходу (виторгу) від реалізації послуг.

Наведені дані табл. 2.1 відображають одну з найбільш стрімких траєкторій зростання виторгу, яку можна зустріти серед підприємств вантажного автомобільного транспорту в Україні за відповідний період. Від мінімального показника у 1 232 100 гривень у 2021 році до 178 707 000 гривень у 2025 році підприємство збільшило свій дохід у 145 разів, що є цифрою виключною навіть на тлі загальної активізації ринку транспортних послуг після початку повномасштабного вторгнення.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходу ТОВ «НКЮ» за 2021-2025 роки та прогноз на 2026 рік

Рік	Дохід, грн	Абсолютний приріст, грн	Темп приросту, %	Індекс росту (2021=1,00)
2021	1 232 100	—	—	1,00
2022	18 677 900	+17 445 800	+1 415,94	15,16
2023	61 591 600	+42 913 700	+229,76	49,99
2024	119 048 300	+57 456 700	+93,29	96,62
2025	178 707 000	+59 658 700	+50,11	145,04
2026 (прогноз)	514 602 453	+335 895 453	+187,96	417,68

Джерело: складено автором за даними [30]

Для розуміння масштабу цього зростання достатньо відзначити, що якби підприємство збільшувало виторг рівномірно протягом чотирьох років, щорічний темп приросту мав би становити близько 165%, що саме по собі є фантастичним показником за будь-якими мірками. Реальна картина виявилась ще більш нерівномірною: у 2022 році відбувся справжній стрибок на 1415,94%, обумовлений переходом до нового виду діяльності і різким ринковим попитом. Починаючи з 2023 року темпи приросту поступово уповільнювались (229,76% у 2023, 93,29% у 2024, 50,11% у 2025), що свідчить про перехід підприємства від фази початкового захоплення ринку до фази органічного зростання. Таке уповільнення темпів є цілком природним і не означає проблем у розвитку, адже навіть 50-відсотковий приріст у 2025 році є надзвичайно високим показником [21].

Абсолютний приріст виторгу у 2025 році (59 658 700 гривень) є найбільшим за досліджуваний період в абсолютному вираженні і перевищує весь обсяг виторгу 2023 року, що ще раз підкреслює масштаб операційного зростання підприємства. Іншими словами, лише за один 2025 рік ТОВ «НКЮ» наростило виторг на суму, яка у 2023 році становила весь його річний дохід. Цей факт свідчить не лише про стрімке зростання, а й про те, що підприємство вийшло на якісно інший операційний рівень, де кожен відсоток приросту означає значно більшу абсолютну суму, ніж роком раніше. Пушкар О.І. та Ковальський В.С. зазначають, що подібна траєкторія є типовою для логістичних операторів, що вдало використали вікно ринкової можливості і закріпились у сегменті з обмеженою конкуренцією [25].

Прогнозний показник виторгу на 2026 рік (514 602 453 гривні, приріст 187,96%) є амбіційним і потребує окремого коментаря. Алгоритми прогнозування на платформі Опендатабот базуються переважно на екстраполяції попередніх трендів і не завжди враховують обмежувальні чинники росту: фізичні обмеження парку транспортних засобів, кадровий потенціал, насичення ринку і посилення конкуренції. Проте навіть якщо фактичний показник 2026 року виявиться нижчим від прогнозного, загальна тенденція до зростання виглядає обґрунтованою з урахуванням збільшення персоналу у 2025 році одразу на 23 особи, що може свідчити про підготовку до нарощування обсягів. Литюга Ю.В. вказує, що стрімке збільшення чисельності персоналу у транспортних підприємствах, як правило, передуює, а не супроводжує зростання виторгу, оскільки водіїв і диспетчерів потрібно залучити завчасно, до початку виконання нових замовлень [21].

Аналіз прибутковості підприємства. Якщо динаміка виторгу є однозначно позитивною, то картина прибутковості підприємства є значно більш нюансованою і виявляє ряд суперечностей, що потребують детального аналізу.

Аналіз табл. 2.2 виявляє суттєво більш неоднозначну картину порівняно з динамікою виторгу і одночасно є одним з найбільш інформативних джерел для оцінки ризиків підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка чистого прибутку та рентабельності продажів ТОВ «НКЮ» за 2021-2025 роки

Рік	Чистий прибуток, грн	Дохід, грн	Рентабельність продажів, %	Абс. зміна прибутку, грн	Відносна зміна прибутку, %
2021	34 800	—	2,82	—	—
2022	574 700	1 232 100	3,08	+539 900	+1 551,4
2023	957 300	18 677 900	1,55	+382 600	+66,6
2024	5 577 500	61 591 600	4,69	+4 620 200	+482,6
2025	4 872 600	119 048 300	2,73	-704 900	-12,6

Джерело: складено автором за даними [30]

Рентабельність продажів протягом досліджуваного п'ятирічного циклу коливалась у діапазоні від 1,55% до 4,69%, і жодного разу не виходила за межі цих значень у жодну зі сторін. Сам по собі діапазон 1,55-4,69% є характерним для ринку вантажних автоперевезень з його традиційно низькими маржами і жорсткою ціновою конкуренцією. Разом з тим коливання всередині цього діапазону є досить значними: розрив між мінімальним і максимальним значенням становить більше трьох відсоткових пунктів, що для підприємства з виторгом понад 100 мільйонів гривень означає різницю у понад 3 мільйони гривень чистого прибутку. Така волатильність рентабельності свідчить про недостатній контроль за структурою витрат і нездатність оперативно адаптувати тарифи до змін у ринковому середовищі, що є безпосереднім джерелом фінансового ризику [8, с.248].

Для кращої наочності представимо дані динаміки доходів та чистого прибутку у вигляді графіків (рис. 2.2).

Найнижча рентабельність у 2022 році (1,55%) є закономірною і не потребує специфічного пояснення: підприємство переходило до нового виду діяльності, нарощувало витрати на формування парку транспортних засобів, залучало новий персонал і вибудовувало операційну інфраструктуру практично з нуля. У таких умовах прибутковість неминуче жертвується заради швидкого виходу на ринок і захоплення клієнтської бази, що є типовою і цілком виправданою стратегією для підприємства у фазі стартового виходу на ринок. Попри те, що абсолютна сума

чистого прибутку у 2022 році (957 300 гривень) є відносно невеликою, вона все одно є позитивною, що свідчить про те, що підприємство не допустило збиткового старту навіть в умовах масштабних інвестицій. Янчук М.Б. та Пронь С.В. відзначають, що перший рік перевізної діяльності для нових операторів часто є збитковим, тому навіть мінімальна прибутковість є позитивним сигналом [34, с.202].

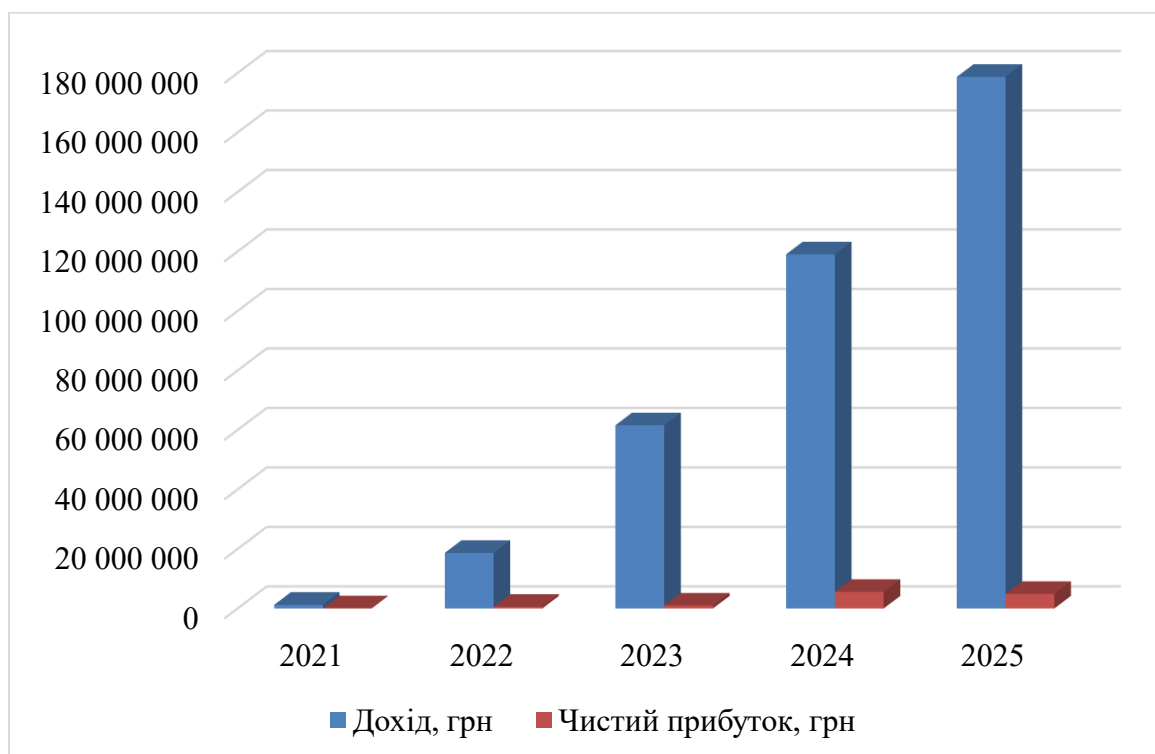


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів та чистого прибутку ТОВ «НКЮ»

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Суттєве покращення рентабельності у 2023 році (до 4,69%) при одночасному різкому зростанні витрат до 61,6 мільйона гривень є вагомим свідченням того, що підприємство досягло певного порогу операційного масштабу, за яким постійні витрати розподіляються на значно більший обсяг виручки, забезпечуючи так званий ефект операційного важеля. Чистий прибуток у 2023 році склав 5 577 500 гривень, що є рекордним абсолютним значенням за всю коротку перевізну історію підприємства і підтверджує версію про успішне освоєння ринкової ніші. Саме у 2023 році підприємство вперше отримало прибуток у розмірі, що є суттєвим у відношенні до його активів і власного капіталу. Таке поєднання зростаючих обсягів

і зростаючої рентабельності є класичним проявом масштабування з позитивним ефектом, і ТОВ «НКЮ» у 2023 році продемонструвало саме таку модель. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. підкреслюють, що порогове значення операційного масштабу, за яким рентабельність починає суттєво покращуватися, є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від структури постійних витрат, ступеня завантаженості парку і тарифної політики [8, с.250].

Знаковим і водночас тривожним явищем є картина 2024 року: абсолютний чистий прибуток знизився з 5 577 500 до 4 872 600 гривень, тобто на 704 900 гривень або 12,6%, тоді як виторг майже подвоївся з 61,6 до 119,0 мільйона гривень. Такий феномен, коли виторг зростає на 93%, а прибуток водночас знижується, є одним з найбільш тривожних сигналів у фінансовому аналізі підприємства і потребує поглибленого дослідження причин. Перша і найвірогідніша причина пов'язана з масштабним придбанням нових транспортних засобів у 2024 році (на що вказує різке зростання активів), яке суттєво збільшило амортизаційні відрахування і одночасно підвищило витрати на страхування, технічне обслуговування і реєстрацію нових одиниць рухомого складу. Ці витрати мають відносно фіксований характер на початковому етапі освоєння нової техніки і не зменшуються пропорційно до зростання виторгів. Друга можлива причина пов'язана із загостренням цінової конкуренції на ринку прикордонних перевезень у 2024 році, яке змусило підприємство знижувати тарифи для утримання клієнтської бази. Третя версія передбачає значне зростання витрат на оплату праці у зв'язку зі збільшенням персоналу з 40 до 55 осіб і необхідністю утримувати водіїв на конкурентному ринку праці, де пропозиція скоротилась через мобілізацію. Можливо, що всі три чинники одночасно вплинули на результат. Варто зазначити, що точних даних про структуру витрат підприємства у відкритих джерелах недостатньо, тому ці пояснення є аналітичними гіпотезами, кожна з яких потребує підтвердження на основі управлінської звітності. Колодізева Т.О. наголошує, що для транспортних підприємств у фазі активного масштабування контроль за рентабельністю є не менш значущим, ніж нарощування обсягів, оскільки зростання без збереження

прибутковості призводить до того, що підприємство фактично фінансує своє розширення за рахунок скорочення накопичуваного капіталу [18, с.136].

Відсутність даних про рентабельність у 2025 році у публічних джерелах не дозволяє зробити повний порівняльний аналіз, однак непрямі свідчення дозволяють припустити, що ситуація або стабілізувалась, або дещо покращилась. Зокрема, зростання власного капіталу у 2025 році на 16 155 400 гривень при незначному збільшенні зобов'язань свідчить про те, що підприємство генерувало позитивний чистий прибуток, достатній для суттєвого поповнення власних джерел фінансування. Якщо ці прирости пояснюються виключно чистим прибутком 2025 року без додаткових внесків засновника, то рентабельність продажів у 2025 році можна оцінити орієнтовно на рівні 7-9%, що означало б суттєве покращення порівняно з 2024 роком. Проте це припущення потребує підтвердження і є лише індикативною оцінкою [30].

Аналіз структури та динаміки активів. Динаміка активів підприємства є одним з найінформативніших показників для розуміння природи його зростання і масштабу інвестицій у виробничу базу.

Загальна вартість активів ТОВ «НКЮ» (табл. 2.3) зросла з 2 628 900 гривень у 2020 році до 88 211 500 гривень у 2025 році, тобто збільшилась у 33,6 рази. Найбільший абсолютний стрибок у вартості активів відбувся у 2024 році (+42 547 900 гривень, або +154%), що є прямим свідченням масштабних інвестицій у рухомий склад і виробничу інфраструктуру. З урахуванням того, що у 2024 році чисельність персоналу зросла з 40 до 55 осіб, а виторг збільшився з 61,6 до 119,0 мільйона гривень, цілком логічно, що саме у цей рік підприємство здійснило найбільші за всю свою короткотривалу перевізну практику закупівлі транспортних засобів. Вартість одного сучасного сідельного тягача з напівпричепом у 2024 році на українському ринку становила орієнтовно від 3 до 6 мільйонів гривень залежно від стану і комплектації, що означає, що лише за рахунок приросту активів у 2024 році підприємство могло придбати від семи до чотирнадцяти одиниць нової техніки. Це є значним розширенням парку і потребує одночасного залучення відповідної кількості нових водіїв, диспетчерів і механіків [30].

Таблиця 2.3 – Динаміка загальної вартості активів ТОВ «НКЮ» за 2020-2025 роки

Рік	Активи всього, грн	Абс. приріст активів, грн	Темп приросту, %	Оборотність активів (Дохід/Активи)
2020	2 628 900	—	—	—
2021	3 802 800	+1 173 900	+44,66	0,32
2022	8 372 000	+4 569 200	+120,16	2,23
2023	27 625 000	+19 253 000	+229,97	2,23
2024	70 172 900	+42 547 900	+154,02	1,70
2025	88 211 500	+18 038 600	+25,71	2,03

Джерело: складено автором за даними [30]; розрахунки автора

Коефіцієнт оборотності активів є важливим індикатором ефективності використання майна підприємства. У 2022-2023 роках він становив 2,23, тобто кожна гривня вкладених активів генерувала 2,23 гривні виторгу, що є достатньо високим показником для транспортного підприємства і свідчить про ефективне завантаження рухомого складу. Зниження коефіцієнта до 1,70 у 2024 році є прямим наслідком інвестиційного циклу: нові транспортні засоби придбано у значній кількості протягом року, тоді як повне операційне завантаження нових одиниць техніки і встановлення стабільних маршрутів відбувається не одномоментно, а протягом кількох місяців після придбання. Відновлення показника до 2,03 у 2025 році свідчить про те, що нарощений у 2024 році парк поступово вийшов на свою проектну операційну потужність і почав генерувати повноцінний вклад у виторг підприємства. Смірнов І. та Косарева Т. зазначають, що для вантажних перевізників оборотність активів 1,8-2,5 є нормативно прийнятним рівнем, що свідчить про раціональне завантаження рухомого складу без надмірних простоїв [28, с.150].

Аналіз фінансової структури і боргового навантаження. Взаємне співвідношення власного капіталу і зобов'язань підприємства є ключовою характеристикою його фінансової стійкості і одночасно важливим параметром оцінки фінансових ризиків.

Аналіз структури пасивів (табл. 2.4) виявляє надзвичайно красномовну і водночас парадоксальну закономірність: коефіцієнт автономії підприємства у 2025 році (0,621) є рівно таким самим, як і у 2021 році, попри те, що обсяг активів зріс у 23 рази. Це означає, що протягом чотирьох років підприємство, незважаючи на масштабні запозичення і кредитування, зберегло пропорцію між власними і залученими джерелами фінансування на початковому рівні.

Таблиця 2.4 – Динаміка зобов'язань і власного капіталу ТОВ «НКЮ» за 2021-2025 роки

Рік	Зобов'язання, грн	Власний капітал (розрахунк.), грн	Активи, грн	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансового важеля
2021	1 441 000	2 361 800	3 802 800	0,621	0,610
2022	5 435 500	2 936 500	8 372 000	0,351	1,851
2023	13 019 200	14 605 800	27 625 000	0,529	0,891
2024	31 552 900	38 620 000	70 172 900	0,550	0,817
2025	33 436 100	54 775 400	88 211 500	0,621	0,610

Джерело: складено автором за даними [30]; розрахунки автора

Шлях до такого результату, однак, був зовсім не прямим: у 2022 році підприємство суттєво збільшило частку позикового капіталу (коефіцієнт автономії впав до 0,351), а потім протягом 2023-2025 років послідовно відновлювало фінансову незалежність через накопичення чистого прибутку. Така динаміка є класичним прикладом інвестиційного циклу, де позиковий капітал фінансує початкові вкладення, а в подальшому поступово замінюється власним капіталом у міру накопичення прибутку. Камінський А.Б. зазначає, що підприємства з коефіцієнтом автономії вище 0,5 і стабільним позитивним ROE є найбільш стійкими до реалізації фінансових ризиків і мають ширші можливості для залучення зовнішнього фінансування за прийнятних умов [16, с.57].

Коефіцієнт фінансового важеля у 2022 році сягнув значення 1,851, що означало перевищення зобов'язань над власним капіталом майже у двічі. Для підприємства, що лише починало перевізну діяльність, це було значним

навантаженням з погляду фінансового ризику, адже будь-яке тимчасове скорочення надходжень від клієнтів могло призвести до труднощів з обслуговуванням боргів. Примітно, що саме у цьому найбільш фінансово вразливому 2022 році ринкові умови були найбільш сприятливими (ажіотажний попит на перевезення), що значною мірою компенсувало фінансові ризики операційними можливостями. Це дозволяє зробити висновок, що відповідальне управлінське рішення про масштабне залучення позикового капіталу у 2022 році базувалось на реалістичній оцінці ринкових перспектив і є прикладом свідомого прийняття фінансового ризику заради операційної можливості. Рикованова І.С. та Гірна О.Б. зазначають, що у логістичній галузі ризик є інструментом, а не лише загрозою, і здатність правильно оцінити прийнятний рівень фінансового важеля у сприятливих ринкових умовах є ознакою зрілого управлінського мислення [26, с.68].

Абсолютне зростання зобов'язань у 2024 році (з 13 019 200 до 31 552 900 гривень) є найбільш стрімким приростом позикового капіталу за весь досліджуваний період. Разом з тим відносний рівень зобов'язань у структурі пасивів не зріс, а навпаки знизився, оскільки власний капітал зростав ще швидшими темпами (з 14 605 800 до 38 620 000 гривень, тобто у 2,64 рази). Така ситуація є теоретично можливою лише за умови, що підприємство одночасно і масштабно залучало позикові кошти, і генерувало значний чистий прибуток, що повністю або більш ніж повністю реінвестувався. При чистому прибутку 4 872 600 гривень у 2024 році приріст власного капіталу на 24 014 200 гривень пояснити лише нерозподіленим прибутком неможливо. Частина приросту власного капіталу, ймовірно, пов'язана з переоцінкою необоротних активів або іншими змінами у структурі балансу, що є звичайною практикою при переоцінці транспортних засобів за ринковою вартістю в умовах інфляції. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. підкреслюють, що для правильного розуміння динаміки власного капіталу підприємства необхідний детальний аналіз змін усіх його складових, а не лише нерозподіленого прибутку [8, с.251].

Знаковою є динаміка зобов'язань у 2025 році: їх абсолютне значення зросло лише на 1 883 200 гривень (з 31 552 900 до 33 436 100 гривень), тоді як активи

збільшилися на 18 038 600 гривень. Це означає, що у 2025 році майже 90% приросту активів фінансувалось за рахунок власних джерел і лише близько 10% за рахунок нових запозичень. Таке кардинальне змінення фінансової моделі порівняно з 2024 роком є важливим сигналом, що свідчить або про свідому консервативну фінансову стратегію, або про обмеження доступу до нового позикового фінансування. Перша версія видається більш правдоподібною, оскільки підприємство з позитивними показниками власного капіталу і прийнятним коефіцієнтом автономії не мало б проблем з отриманням кредитів. Литюга Ю.В. стверджує, що перехід від переважного залучення позикового капіталу до самофінансування є ознакою операційного дозрівання підприємства, яке більше не потребує зовнішніх стимулів для підтримання темпів зростання [21].

Аналіз чисельності персоналу та продуктивності праці. Людський ресурс є одним з найважливіших виробничих факторів для логістичного оператора, і аналіз динаміки персоналу дає цінну інформацію про операційну спроможність і кадрові ризики підприємства.

Дані табл. 2.5 дозволяють оцінити не лише кількісний ріст штату підприємства, а й якість цього зростання через призму продуктивності праці. Дохід на одного працівника зріс від 308 025 гривень у 2021 році до 2 291 115 гривень у 2025 році, тобто збільшився у 7,4 рази (рис. 2.3). Для правильного тлумачення цього показника важливо розуміти, що зростання відображає два різних явища одночасно: з одного боку, перехід до набагато більш виторговоємного виду діяльності (перевезення замість торгівлі), з іншого, реальне підвищення операційної ефективності кожного зайнятого. Якщо розглядати лише перевізний період (2022-2025), то зростання доходу на одного працівника з 889 424 до 2 291 115 гривень, тобто у 2,58 рази за три роки, є достатньо переконливим доказом підвищення операційної продуктивності в рамках самої перевізної діяльності. Такий рівень продуктивності є типовим для міжнародних вантажних перевезень, де тривалість рейсів і тарифи суттєво вищі, ніж у внутрішніх перевезеннях. Янчук М.Б. та Пронь С.В. підкреслюють, що для оцінки продуктивності водіїв у міжнародних перевезеннях показник доходу на водія є більш інформативним, ніж

кілометраж або кількість рейсів, оскільки він одночасно відображає і операційну інтенсивність, і тарифну ефективність [34, с.202].

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці ТОВ «НКЮ» за 2021-2025 роки

Рік	Кількість працівників, осіб	Дохід, грн	Дохід на 1 прац., грн	Темп зростання продукт., %	Темп зростання чисельності, %
2021	4	1 232 100	308 025	—	—
2022	21	18 677 900	889 424	+188,7	+425,0
2023	40	61 591 600	1 539 790	+73,1	+90,5
2024	55	119 048 300	2 164 515	+40,6	+37,5
2025	78	178 707 000	2 291 115	+5,9	+41,8

Джерело: складено автором за даними [30]; розрахунки автора

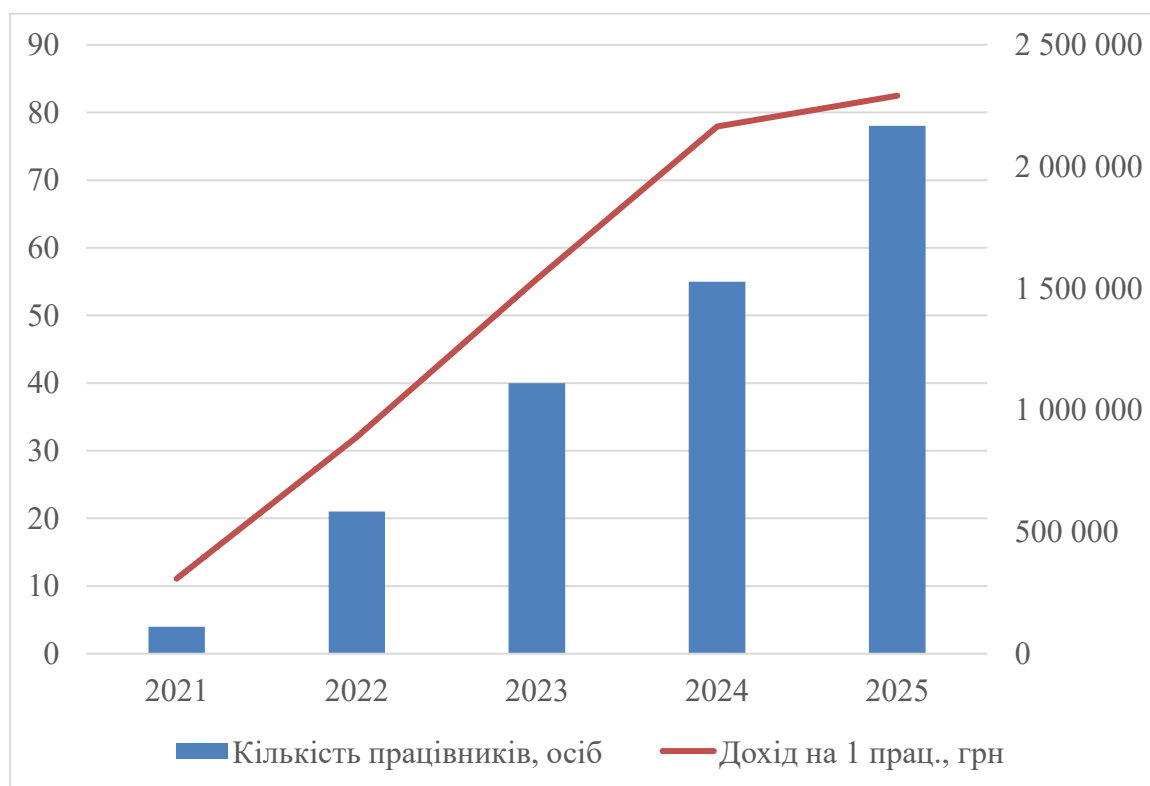


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості співробітників та доходу на 1 працівника

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Критичним моментом у табл. 2.5 є різкий розрив між темпом зростання чисельності персоналу і темпом зростання продуктивності у 2025 році. Штат зріс на

41,8% (з 55 до 78 осіб), тоді як продуктивність праці збільшилась лише на 5,9%. Виникає природне запитання: чому підприємство прийняло рішення збільшити персонал на 23 особи (переважно, очевидно, водіїв і диспетчерів), якщо поточне завантаження не потребувало такого стрибка у чисельності? Найбільш переконливою відповіддю є те, що це було випереджальне наймання, спрямоване на підготовку підприємства до різкого збільшення обсягів у 2026 році. Прогноз виторгу на 2026 рік (+187,96%) передбачає більш ніж потроєння доходу, що при збереженні поточної продуктивності потребувало б збільшення персоналу більш ніж у два рази відносно рівня 2025 року. Якщо підприємство прагне уникнути кадрового дефіциту у момент різкого зростання попиту, то залучення нових водіїв завчасно є цілком раціональним управлінським рішенням. Аналогічні патерни поведінки описуються у Кобиліох О.Я. та Гірна О.Б. стосовно стратегій управління кадровими ресурсами у логістичних операторах, що готуються до масштабування [17, с.119].

Разом з тим ризик такого підходу полягає в тому, що якщо очікуваного різкого зростання обсягів у 2026 році не відбудеться, підприємство нестиме значне навантаження з оплати праці персоналу, що не генерує відповідного виторгу. При витратах на оплату праці водія на рівні 30-40 тисяч гривень на місяць (що є ринковим рівнем для водіїв-міжнародників у 2025 році) надлишковий штат з 10-15 осіб означає щомісячні додаткові витрати від 300 до 600 тисяч гривень. У розрахунку на рік це становить від 3,6 до 7,2 мільйонів гривень, що може повністю нівелювати чистий прибуток підприємства у разі несприятливого розвитку ринкової ситуації. Саме це і є одним з реальних фінансових ризиків підприємства, пов'язаних безпосередньо з кадровою стратегією. Смірнов І. та Косарева Т. наголошують, що управління чисельністю персоналу у вантажних перевезеннях є одним з найбільш тонких балансувань між операційною готовністю і фінансовою ефективністю [28, с.178].

Зведена табл. 2.6 дозволяє отримати цілісне уявлення про всі виміри фінансово-господарської діяльності ТОВ «НКЮ» у єдиному форматі. Аналіз таблиці виявляє декілька принципово значущих закономірностей, що важливі для подальшого дослідження ризиків. Між 2021 і 2025 роками відбулась докорінна

трансформація підприємства з мікрофірми з 4 людьми і мізерним виторгом на середній операційний бізнес із 78 особами і доходом, що наближається до 200 мільйонів гривень на рік. Зростання власного капіталу з 2,36 мільйона у 2021 році до 54,78 мільйона у 2025 році є відображенням накопиченого підприємством операційного прибутку і свідчить про те, що власниця і менеджмент дотримувалися стратегії реінвестування, а не вилучення прибутку. Це рішення, хоча і вимогливе у короткостроковій перспективі, створює фінансову подушку, яка підвищує стійкість підприємства до реалізації ризиків і розширює можливості для подальшого розвитку без залежності від зовнішнього фінансування. Гірна О.Б. та Кобилуох О.Я. зазначають, що стратегія реінвестування прибутку є найбільш ефективним методом накопичення власного капіталу для логістичних підприємств на ранніх стадіях розвитку [11].

Таблиця 2.6 – Зведена таблиця ключових фінансових показників ТОВ «НКЮ» за 2021-2025 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млн грн	1,23	18,68	61,59	119,05	178,71
Чистий прибуток, млн грн	0,57	0,96	5,58	4,87	н/д
Рентабельність продажів, %	3,08	1,55	4,69	2,73	н/д
Активи, млн грн	3,80	8,37	27,63	70,17	88,21
Зобов'язання, млн грн	1,44	5,44	13,02	31,55	33,44
Власний капітал (розрахунк.), млн грн	2,36	2,94	14,61	38,62	54,78
Коефіцієнт автономії	0,621	0,351	0,529	0,550	0,621
Персонал, осіб	4	21	40	55	78
Дохід на 1 прац., тис. грн	308,0	889,4	1 539,8	2 164,5	2 291,1

Джерело: складено автором за даними [30]; н/д – дані за 2025 рік на момент дослідження не є повністю опублікованими

Варто також окремо проаналізувати показник відношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства (рентабельність власного капіталу, ROE), оскільки він характеризує ефективність використання вкладених засновниками

коштів. У 2023 році ROE становив приблизно 38,2% ($5\,577\,500 / 14\,605\,800$), що є дуже привабливим значенням з погляду інвестора. У 2024 році ROE знизився до 12,6% ($4\,872\,600 / 38\,620\,000$), що є суттєвим, але пояснюється переважно масштабним зростанням власного капіталу внаслідок накопичення прибутку попередніх років. Коефіцієнт зниження ROE при одночасному зростанні абсолютного розміру власного капіталу є нормальним явищем для підприємства в інвестиційній фазі і не несе ознак деградації бізнесу. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. наголошують, що зниження ROE у фазі активного реінвестування є платою за майбутнє зростання і не має розглядатись як негативна тенденція сама по собі [8, с.251].

Аналіз зміни абсолютного розміру зобов'язань у 2025 році також заслуговує на увагу: зобов'язання зросли лише на 1 883 200 гривень (з 31 552 900 до 33 436 100 гривень), тоді як активи збільшились на 18 038 600 гривень. Це означає, що приріст активів у 2025 році на 89,6% фінансувався за рахунок власних джерел (нерозподіленого прибутку), і лише 10,4% за рахунок залученого капіталу. Такий характер фінансування є принципово іншим порівняно з 2024 роком, коли позиковий капітал відігравав значно більшу роль. На основі цього порівняння можна зробити висновок, що у 2025 році підприємство свідомо або вимушено перейшло до більш консервативної фінансової моделі із переважанням власних джерел фінансування, що є ознакою фінансового дозрівання і підвищення фінансової безпеки. Гірна О.Б. та Кобилух О.Я. вказують, що перехід від переважного використання позикового фінансування до самофінансування у логістичних операторів відбувається, як правило, після того, як підприємство закріплює стабільну клієнтську базу і досягає передбачуваного грошового потоку [11].

Окремого розгляду заслуговує аналіз структури зобов'язань з погляду ризик-менеджменту. Зобов'язання підприємства у розмірі 33 436 100 гривень станом на кінець 2025 року за умов відсутності деталізованих даних можуть включати різні складові: банківські кредити, лізингові зобов'язання, кредиторська заборгованість перед постачальниками і підрядниками, поточна заборгованість з оплати праці і податкових платежів. Для повноцінного аналізу ризиків структура зобов'язань за

строками погашення є надзвичайно значущою: якщо більша частина зобов'язань є довгостроковою (наприклад, лізингові контракти на 3-5 років), то рівень ліквідного ризику є відносно невисоким. Якщо ж значна частина зобов'язань є поточною, то підприємство стикається з ризиком касових розривів при тимчасовому скороченні надходжень від клієнтів. Литюга Ю.В. підкреслює, що управління структурою зобов'язань є одним з базових елементів фінансового ризик-менеджменту для підприємств з капіталомісткою операційною моделлю [21].

Аналіз системи розрахункових коефіцієнтів (табл. 2.7) дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства у часовій динаміці.

Таблиця 2.7 – Оцінка фінансового стану ТОВ «НКЮ» за системою розрахункових коефіцієнтів (2021-2024)

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024	Норматив
Коефіцієнт автономії	ВК/Активи	0,621	0,351	0,529	0,550	більше 0,5
Коефіцієнт фін. важеля	Зобов/ВК	0,61	1,85	0,89	0,82	менше 1,0
ROE, %	ЧП/ВК × 100	24,3	32,6	38,2	12,6	більше 10
Рентабельність продажів, %	ЧП/Дохід × 100	3,08	1,55	4,69	2,73	більше 3
Оборотність активів	Дохід/Активи	0,32	2,23	2,23	1,70	більше 1,0
Коефіцієнт нарощування ВК	Приріст ВК/ВК (поч)	—	0,24	3,97	1,64	більше 0,1

Джерело: розрахунки автора за даними [30]; нормативні значення наведено орієнтовно відповідно до галузевої практики

Коефіцієнт автономії перебував нижче нормативного значення 0,5 лише у 2022 році, а в усі інші роки відповідав або перевищував норматив, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансового важеля вийшов за межу нормативного значення 1,0 також лише у 2022 році (значення 1,85), що корелює з агресивним залученням позикового капіталу на початку перевізного бізнесу. ROE залишається вищим за 10% протягом усього досліджуваного періоду, що підтверджує ефективність використання власного капіталу. Рентабельність

продажів опускалась нижче нормативу лише у 2022 році (1,55% проти орієнтиру 3%), що є прийнятним для початкового року нового виду діяльності [30].

Показник коефіцієнта нарощування власного капіталу є особливо виразним: у 2023 році власний капітал підприємства зріс у 4,97 рази (з 2 936 500 до 14 605 800 гривень), що означає, що саме у 2023 році підприємство сформувало основну частину свого накопиченого власного капіталу за рахунок рекордного чистого прибутку. У 2024 році власний капітал продовжив зростати (коефіцієнт 1,64, тобто приріст на 164%), хоча і меншими темпами, ніж у 2023 році. Сукупний ефект двох успішних у плані капіталізації років (2023-2024) сформував запас фінансової міцності, достатній для того, щоб підприємство могло у 2025 році фінансувати власний розвиток переважно із внутрішніх джерел. Камінський А.Б. стверджує, що підприємства з коефіцієнтом автономії вище 0,5 і стабільним позитивним ROE є найбільш стійкими до реалізації фінансових ризиків і мають ширші можливості для залучення зовнішнього фінансування за прийнятних умов [16, с.57].

Для повноти фінансового аналізу необхідно розглянути динаміку абсолютних обсягів власного капіталу і зобов'язань у поєднанні з прогностичними показниками на 2026 рік. Прогнозний виторг 514 602 453 гривні передбачає більш ніж потроєння доходу відносно 2025 року, що у разі збереження поточного рівня рентабельності може забезпечити чистий прибуток у розмірі 14-24 мільйонів гривень (при рентабельності 2,73-4,69% від прогнозованого виторгу). Такий рівень прибутку дозволить не лише продовжити нарощування власного капіталу, а й сформувати суттєвий резерв для покриття непередбачуваних витрат, пов'язаних з реалізацією ризиків. Рикованова І.С. та Гірна О.Б. підкреслюють, що стабільне нарощування власного капіталу є не лише фінансовим результатом успішної діяльності, а й найважливішою передумовою зниження операційних і фінансових ризиків у середньостроковій перспективі [26, с.68].

Підсумовуючи аналіз виробничо-фінансових показників ТОВ «НКЮ» за досліджуваний період, можна сформулювати такі узагальнюючі висновки. Підприємство демонструє виключно динамічний розвиток з точки зору обсягу виторгу і активів, що вирізняє його навіть на тлі загально активного ринку

вантажних перевезень. Фінансова структура підприємства є задовільною: коефіцієнт автономії відповідає нормативу, фінансовий важіль повернувся до прийнятного рівня, ROE залишається позитивним. Разом з тим існують два чинники ризику, що потребують уваги. Перший: нестабільність рентабельності і зниження абсолютного прибутку у 2024 році при різкому зростанні витрат свідчить про недостатній контроль за структурою витрат в умовах швидкого масштабування. Другий: різке розширення штату у 2025 році без відповідного зростання продуктивності праці створює ризик стійкого збільшення питомих операційних витрат, якщо очікуваного зростання обсягів перевезень у 2026 році не відбудеться у запланованих масштабах. Обидва ці чинники безпосередньо пов'язані з ризиками операційної діяльності і будуть детально розглянуті в наступному підрозділі [34, с.204].

Виявлені у ході аналізу фінансові ризики підприємства можна систематизувати таким чином. До ризиків, що потребують найбільшої уваги, належать: нестабільність рентабельності при одночасно невисокому її абсолютному рівні, що означає обмежений запас фінансової міцності на випадок несприятливих операційних подій; ризик неповного завантаження різко розширеного у 2025 році штату у разі відсутності очікуваного зростання обсягів перевезень; ризик зниження ліквідності у разі одночасного погіршення умов розрахунків з клієнтами і необхідності обслуговувати зобов'язання у 33,4 мільйона гривень. Операційні ризики, виявлені у процесі фінансового аналізу, тісно пов'язані зі структурою бізнесу підприємства і будуть детально розглянуті у наступному підрозділі в ширшому контексті організації вантажних перевезень. Дубовик С.Г., Сигида Н.О. та Спесивий Ю.Ю. у своїх дослідженнях логістичних ланцюгів підкреслюють, що фінансовий аналіз підприємства є необхідним, але недостатнім інструментом для повної ідентифікації ризиків, оскільки більшість операційних ризиків знаходить своє відображення у фінансових показниках лише після їхньої реалізації, тоді як мета системи ризик-менеджменту полягає в їх виявленні і нейтралізації ще до настання фінансових наслідків [14, с.406].

2.3 Аналіз процесу організації вантажних перевезень в компанії та виявлення основних ризиків

Організація вантажних автомобільних перевезень є серцевиною операційної діяльності ТОВ «НКЮ» і включає сукупність взаємопов'язаних процесів від отримання заявки клієнта до видачі вантажу одержувачу. Аналіз організаційної моделі провадження перевезень дозволяє виявити вузькі місця і потенційні джерела ризиків на кожному з етапів логістичного процесу. Методологічно аналіз здійснюється на основі моделі процесів транспортно-логістичного оператора, розробленої у роботах Янчук М.Б. та Пронь С.В., адаптованої до специфіки вітчизняного ринку вантажних перевезень [34, с.199].

Процес організації вантажного перевезення у ТОВ «НКЮ» умовно поділяється на такі основні стадії: отримання і обробка заявки, планування перевезення (вибір маршруту, призначення транспортного засобу і водія), документальне оформлення, виконання перевезення, здача вантажу одержувачу і заключні операції. Кожна з цих стадій є потенційним джерелом різноманітних ризиків, що потребують окремого розгляду. Загальну схему процесу перевезення і відповідних ризиків розглянемо нижче через призму системного аналізу (табл. 2.8).

Аналіз табл. 2.8 виявляє широкий спектр ризиків, розподілених по всьому ланцюгу процесу перевезення. Найбільш значущими з операційної точки зору є ризики 3-ї стадії (технічна несправність транспортного засобу, втома водія), оскільки їх реалізація несе найбільш серйозні наслідки у вигляді дорожньо-транспортних пригод з потенційними втратами для здоров'я людей, пошкодженням вантажу та майнових збитків. Ризики 6-ї стадії (перетин кордону) є особливо актуальними для ТОВ «НКЮ», що провадить міжнародні перевезення, оскільки черги на прикордонних переходах є хронічною проблемою, що призводить до суттєвих простоїв і затримок доставки [30].

Матриця ризиків ТОВ «НКЮ» (якісна оцінка) представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.8 – Ідентифікація ризиків ТОВ «НКЮ» за стадіями процесу перевезення

Стадія процесу	Виявлені ризики	Потенційні наслідки
Отримання заявки	Неточна специфікація вантажу; неплатоспроможність клієнта	Штрафи, збитки від неоплати
Планування маршруту	Некоректний вибір маршруту; незнання обмежень	Затримки, штрафи за перевищення ваги
Призначення ТЗ і водія	Технічна несправність ТЗ; втома водія	ДТП, зрив строків
Документальне оформлення	Помилки в ЦМР, митних деклараціях	Затримки на митниці, штрафи
Виконання перевезення	ДТП; пошкодження вантажу; затримки	Збитки від пошкодження, штрафні санкції
Перетин кордону	Відмова у пропуску; черги на кордоні	Простої, затримки доставки
Здача вантажу	Претензії до стану вантажу; відмова одержувача	Повернення, судові спори
Розрахунки з клієнтом	Затримка оплати; відмова від оплати	Касові розриви, збитки

Джерело: складено автором за даними [34; 25; 24]

Таблиця 2.9 – Матриця ризиків ТОВ «НКЮ» (якісна оцінка)

Вид ризику	Ймовірність (1-5)	Наслідки (1-5)	Рейтинг ризику	Зона ризику
ДТП / пошкодження ТЗ	3	5	15	Червона
Пошкодження вантажу	3	4	12	Червона
Затримки на кордоні	5	3	15	Червона
Неплатоспроможність клієнта	2	4	8	Жовта
Відмова техніки (не ДТП)	4	3	12	Червона
Помилки в документах	3	3	9	Жовта
Зростання цін на пальне	4	3	12	Червона
Кадровий дефіцит	3	3	9	Жовта
Зміни в законодавстві	2	3	6	Зелена
Кіберзагрози	2	3	6	Зелена
Воєнні ризики (пошкодження)	2	5	10	Жовта

Джерело: складено автором за методологією [43; 34]; примітка: оцінки є авторськими та підлягають уточненню на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз матриці ризиків дозволяє виокремити чотири ризики, що відносяться до «червоної» зони і потребують першочергової уваги: ДТП та пошкодження транспортного засобу, затримки на кордоні, відмови техніки (без ДТП) і зростання цін на паливо. Всі чотири ризики мають рейтинг 12-15 балів, що ставить їх у найбільш пріоритетну зону управлінської уваги. Особливо слід звернути увагу на ризик затримок на кордоні, якому виставлено найвищу оцінку ймовірності (5 з 5), що відображає практичну реальність: для підприємств, що провадять перевезення через Волинський прикордонний перехід, тривалі черги є явищем майже повсякденним. Гірна О.Б. та Кобилюх О.Я. у своєму дослідженні логістичних операторів констатують, що очікування на кордоні є одним з основних чинників непродуктивних втрат часу і фінансових втрат для українських міжнародних перевізників [11].

Ризик зростання цін на паливо є системним для всієї транспортної галузі і особливо актуальним в умовах волатильності паливного ринку, характерної для України останніх кількох років. Вартість дизельного пального складає, за різними оцінками, від 30 до 40% операційних витрат вантажного перевізника, залежно від типу маршруту і вантажу. Навіть відносно незначне підвищення цін (на 10-15%) здатне суттєво знизити операційну рентабельність підприємства, якщо тарифи на перевезення не переглядаються оперативно. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. відзначають, що управління паливним ризиком є одним з пріоритетів операційного ризик-менеджменту для транспортних підприємств [8, с.250].

Причинно-наслідковий аналіз, представлений у табл. 2.10, виявляє складну мережу взаємозалежностей між ризиками ТОВ «НКЮ». Зокрема, кадровий дефіцит водіїв (що є наслідком, у тому числі, мобілізаційних процесів) може призводити до підвищення навантаження на наявних водіїв, що своєю чергою збільшує ризик перевтоми і, відповідно, підвищує ймовірність ДТП. Таким чином, ризики, формально відсортовані до різних категорій, насправді утворюють каскадні ланцюжки причинно-наслідкових зв'язків, управління якими потребує системного, а не фрагментарного підходу. Ivanov D. та Sokolov B. описували аналогічні каскадні ефекти у своїх дослідженнях ризиків ланцюгів поставок, називаючи їх «ripple

effect» і підкреслюючи їх потенціал до поширення збоїв за межі первинного джерела ризику [47, с.2157].

Таблиця 2.10 – Аналіз причинно-наслідкових зв'язків основних ризиків ТОВ «НКЮ»

Ризик	Основні причини	Безпосередні наслідки	Системні наслідки
ДТП з участю ТЗ	Перевтома водія; несправність ТЗ; стан дороги	Пошкодження/знищення ТЗ і вантажу	Страхові виплати; зростання тарифів; репутаційні збитки
Затримка на кордоні	Черги; неповнота документів; технічні несправності	Прострочення строків доставки	Штрафи від клієнтів; втрата довіри
Відмова техніки	Знос; неналежне ТО; форс-мажор	Зрив рейсу; пошук замінного ТЗ	Зростання витрат; зрив строків
Зростання цін на пальне	Ринкова кон'юнктура; курс валюти	Зростання собівартості рейсу	Зниження рентабельності; тиск на тарифи
Кадровий дефіцит водіїв	Мобілізація; конкуренція; умови праці	Неможливість виконати рейс	Відмова клієнтам; втрата замовлень

Джерело: складено автором на основі [25; 24; 27]

Аналіз документального забезпечення перевезень є окремою важливою складовою оцінки операційних ризиків. Для міжнародних вантажних перевезень типовий комплект документів включає: міжнародну транспортну накладну CMR, ліцензійний картку або дозвіл на міжнародні перевезення, митну декларацію і супровідні документи на вантаж, тахограф і документи на водія, дозволи на в'їзд до певних держав (ЄКМТ або двосторонні). Помилки або неповнота будь-якого з цих документів можуть призвести до затримки на митниці, штрафів або навіть заборони на виконання перевезення. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» встановлює відповідальність за порушення документальних вимог при здійсненні перевезень [5].

Окремо слід розглянути кредитний ризик, пов'язаний з можливою неплатоспроможністю клієнтів. Враховуючи, що підприємство здійснює розрахунки переважно на умовах відстрочення платежу (що є стандартним на

ринку транспортних послуг), обсяг дебіторської заборгованості може бути значним у відносному вираженні. Аналіз судових проваджень ТОВ «НКЮ» (94 рішення у реєстрі, з яких більшість є господарськими спорами) підтверджує, що компанія стикалась зі складнощами при стягненні заборгованості з контрагентів. Дубовик С.Г. та співавтори зазначають, що для транспортних підприємств дебіторська заборгованість є джерелом значного фінансового ризику, особливо в умовах загальної нестабільності платіжної дисципліни [14, с.405].

Клімат-залежні ризики є особливо актуальними для Волинської області через характерні для регіону несприятливі дорожні умови у зимовий та ранньовесняний період. Крижана ожеледь, снігові замети і весняний бездоріжний період суттєво збільшують операційні ризики і можуть призводити до збоїв у виконанні запланованих перевезень. Зі своєю специфікою пов'язані і ризики перевищення вагових обмежень на дорогах у весняний період, коли Укравтодор традиційно запроваджує обмеження на рух вантажних автомобілів, що призводить до необхідності перепланування маршрутів або тимчасового призупинення певних видів перевезень. Гринів Н.Т. та співавтори детально розглядають сезонні ризики у вантажних перевезеннях і пропонують методи їх превентивного управління [12, с.91].

Підсумовуючи аналіз процесу організації вантажних перевезень і виявлених ризиків, можна констатувати, що ТОВ «НКЮ» функціонує в умовах значного і різноманітного ризикового середовища. Найбільш значущими ризиками за поєднанням ймовірності та потенційних наслідків є: ризики ДТП і технічних відмов транспортних засобів, ризики затримок на прикордонних переходах, паливні ризики і кредитні ризики. Управління цими ризиками потребує впровадження системних організаційних і технологічних заходів, що розглядаються у наступному розділі. Рикованова І.С. та співавтори підкреслюють, що ефективне управління ризиками логістичного оператора можливе лише за умови наявності повного і достовірного переліку виявлених ризиків, якісна розробка якого є необхідною передумовою всіх наступних кроків [26, с.67].

Висновки до розділу 2

Аналітичне дослідження, проведене у другому розділі, дозволило сформулювати комплексне уявлення про діяльність ТОВ «НКЮ» як логістичного оператора, виявити закономірності його фінансово-господарського розвитку та ідентифікувати основні ризики операційної діяльності.

Загальна характеристика підприємства засвідчила, що ТОВ «НКЮ» є динамічно зростаючим регіональним логістичним оператором, що спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях, передусім міжнародних у напрямку країн Євросоюзу. Географічне розташування підприємства у Нововолинську – безпосередньо поблизу одного з найбільш завантажених прикордонних переходів України – є суттєвою конкурентною перевагою, що визначила надзвичайно стрімку траєкторію зростання компанії після переорієнтації на вантажні перевезення у 2022 році. Наявність міжнародної транспортної ліцензії, участь у системі публічних закупівель ProZorro та підтримання повного пакету фінансової звітності свідчать про достатній рівень інституційної зрілості підприємства.

Фінансовий аналіз за 2021–2025 роки виявив кілька принципово важливих тенденцій. По-перше, зростання доходу у 145 разів – з 1,23 до 178,71 млн грн – є виключним навіть на тлі загальної активізації ринку транспортних послуг і пояснюється унікальним поєднанням сприятливої географічної позиції, вдало обраного моменту виходу на ринок і агресивної стратегії нарощування операційних потужностей. По-друге, рентабельність продажів залишається нестабільною і невисокою у абсолютному вираженні (1,55–4,69%), що означає обмежений запас фінансової міцності і підвищує чутливість фінансових результатів до операційних збоїв. По-третє, зниження абсолютного чистого прибутку у 2024 році при одночасному зростанні витрат вдвічі є сигналом недостатнього контролю за структурою витрат в умовах швидкого масштабування. По-четверте, різке збільшення штату у 2025 році на 23 особи без відповідного зростання продуктивності праці свідчить про випереджальне наймання під очікуване

зростання обсягів у 2026 році і несе в собі ризик надлишкових витрат на оплату праці у разі відхилення фактичних показників від прогнозних.

Аналіз структури пасивів підтвердив задовільний рівень фінансової стійкості: коефіцієнт автономії у 2025 році становив 0,621, що перевищує нормативне значення 0,5 і свідчить про переважання власних джерел фінансування. Відновлення фінансової незалежності після піку боргового навантаження у 2022 році (коефіцієнт автономії 0,351) відображає послідовну стратегію реінвестування прибутку і зниження залежності від зовнішнього фінансування.

Матриця ризиків ТОВ «НКЮ», побудована за результатами аналізу процесу організації вантажних перевезень, виявила чотири ризики у «червоній» зоні: ДТП та технічні відмови транспортних засобів (рейтинг 15), затримки на прикордонних переходах (рейтинг 15), відмови техніки без ДТП (рейтинг 12) і зростання цін на пальне (рейтинг 12). Аналіз причинно-наслідкових зв'язків між ризиками виявив їх каскадний характер: кадровий дефіцит водіїв підвищує ймовірність перевтоми і ДТП, документальні помилки збільшують ризик затримок на кордоні, а технічні відмови техніки тягнуть за собою зрив строків і претензії клієнтів. Ця взаємозалежність ризиків підтверджує необхідність системного, а не фрагментарного підходу до управління ними, що є концептуальною основою проєктного розділу дослідження.

3 ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «НКЮ»

3.1 Визначення можливих напрямків вдосконалення управління ризиками у діяльності логістичного оператора

Результати аналітичного дослідження, проведеного у Розділі 2, дозволяють сформулювати стратегічні напрями вдосконалення системи управління ризиками у діяльності ТОВ «НКЮ» (рис. 3.1). Ці напрями відображають системне бачення проблематики і орієнтовані на усунення виявлених вузьких місць в організації управлінських процесів, підвищення операційної надійності і формування стійкої системи ризик-менеджменту. Визначення напрямів вдосконалення спирається на теоретичний інструментарій, розглянутий у Розділі 1, і відповідає загальним принципам управління ризиками, викладеним у ДСТУ ISO 31000:2018 [1].

Першим і найбільш пріоритетним напрямом вдосконалення є формалізація і стандартизація системи управління ризиками підприємства. На поточному етапі розвитку ТОВ «НКЮ» є всі підстави вважати, що управління ризиками здійснюється переважно у неформалізованому, реактивному режимі: керівництво реагує на вже реалізовані ризикові події, але систематична ідентифікація, оцінка і планування заходів реагування на потенційні ризики, мабуть, є недостатньо розвиненими. Про це свідчить, зокрема, значна кількість судових проваджень, що є ознакою недостатньо ефективного управління договірними і кредитними ризиками. Ambulkar S. та співавтори наводять докази того, що підприємства зі стандартизованими процесами ризик-менеджменту демонструють суттєво вищу стійкість до збоїв, ніж ті, де управління ризиками є неформалізованим [35, с.115].

Формалізація системи управління ризиками передбачає розробку і впровадження внутрішнього нормативного документа підприємства, що визначає цілі, принципи, організаційну структуру, методологію і процедури управління ризиками. Такий документ (Положення про управління ризиками або Ризикова

політика) повинен охоплювати перелік визнаних категорій ризиків, методику їх ідентифікації та оцінки, апетит до ризику підприємства, розподіл відповідальності між підрозділами за управління різними видами ризиків і порядок звітування. Янчук М.Б. та Пронь С.В. підкреслюють, що формалізація процесів ризик-менеджменту є одним з базових кроків підвищення якості управління для транспортних операторів, що переходять від малого до середнього бізнесу [34, с.203].



Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення управління ризиками у діяльності логістичного оператора

Джерело: побудовано автором

Другим напрямом вдосконалення є впровадження технологічних рішень для підвищення операційної надійності і зниження ризиків. Цей напрям охоплює кілька конкретних заходів: запровадження або вдосконалення системи моніторингу

транспортних засобів на базі GPS і телематики, впровадження системи автоматизованої діагностики технічного стану транспортних засобів (бортова діагностика, регулярне планове ТО на основі показників моніторингу), а також розширення можливостей інформаційної системи управління перевезеннями для підтримки процесів ідентифікації та моніторингу ризиків. Но W. та співавтори у своєму огляді підходів до управління ризиками в ланцюгах поставок наголошують, що цифровізація операційних процесів є одним з найбільш ефективних шляхів підвищення прозорості і передбачуваності логістичних операцій [45, с.5038].

Системи GPS-моніторингу і телематики для транспортних підприємств вже доступні у вигляді готових SaaS-рішень від численних постачальників на українському ринку. Ці системи надають диспетчерам інформацію у режимі реального часу про місцезнаходження, швидкість, витрати пального і стан транспортного засобу. Аналіз даних телематики дозволяє виявляти агресивний стиль водіння (різкі прискорення, гальмування), що є одним з основних чинників підвищеного ризику ДТП і прискореного зносу техніки. Реакція на такі дані у вигляді адресного навчання водіїв або коригування порядку призначення рейсів є конкретним прикладом проактивного управління операційними ризиками [12, с.98].

Третім напрямом вдосконалення є підвищення ефективності управління кредитними ризиками і дебіторською заборгованістю. Враховуючи значну кількість судових проваджень за участі ТОВ «НКЮ», ця сфера потребує підвищеної уваги. Конкретні заходи можуть включати: запровадження систематичної перевірки фінансового стану нових клієнтів перед укладанням договорів, встановлення лімітів кредитування для окремих клієнтів, скорочення максимальних строків відстрочення платежу, запровадження системи автоматичного нагадування про платежі. Дубовик С.Г. та співавтори рекомендують транспортним підприємствам запроваджувати системи рейтингування клієнтів за критеріями платіжної дисципліни, що дозволяє диференціювати умови роботи залежно від надійності контрагента [14, с.406].

Четвертим напрямом є розвиток системи управління персоналом з урахуванням специфічних кадрових ризиків транспортного підприємства. Ризик

дефіциту водіїв є одним з найбільш актуальних для ТОВ «НКЮ» в умовах воєнного стану і загального дефіциту кваліфікованих водіїв на ринку праці. Заходи у цьому напрямі можуть включати: розробку системи матеріального стимулювання, орієнтованої на утримання досвідчених водіїв, формування кадрового резерву, впровадження програм адаптації і наставництва для нових водіїв, а також систематичне навчання безпечному водінню. Fan Y. та Stevenson M. відзначають, що управління кадровими ризиками у транспортних компаніях є одним з недооцінених, але суттєвих чинників операційної стійкості [42, с.212].

П'ятим напрямом є формування ефективної системи страхового захисту. Аналіз практики страхування у ТОВ «НКЮ» на основі публічних даних є ускладненим через закритість відповідної інформації. Проте, враховуючи наявність міжнародних перевезень і транспортної ліцензії, мінімально необхідний пакет страхових продуктів для підприємства включає: страхування відповідальності перевізника (CMR-страхування), страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ), страхування самих транспортних засобів (каско), страхування вантажів на час перевезення. Рикованова І.С., Таранський І.П. та Донець Д.М. підкреслюють, що комплексний підхід до страхування дозволяє суттєво знизити фінансові ризики логістичного оператора при відносно помірних витратах на страхові премії [27, с.253].

Шостий напрям охоплює управління ризиками на кордоні. Для ТОВ «НКЮ» як підприємства, що здійснює міжнародні перевезення через прикордонні переходи Волинської області, мінімізація часу простою на кордоні є одним з основних операційних завдань. Серед заходів у цьому напрямі слід виокремити: впровадження або розширення використання системи електронного попереднього декларування, що дозволяє скоротити час митного оформлення; встановлення партнерських відносин з митними брокерами для прискорення документального оформлення; моніторинг завантаженості прикордонних переходів у режимі реального часу для вибору оптимального часу перетину. Околоков А.М. та співавтори розглядають управління ризиками кордонних операцій як окремий самостійний компонент ризик-менеджменту міжнародних перевізників [24, с.286].

Сьомий напрям пов'язаний з управлінням паливним ризиком. Він може реалізовуватись через набір інструментів: укладання довгострокових договорів на постачання пального з фіксованою або прив'язаною до базового рівня ціною, підвищення паливної ефективності парку шляхом технічного обслуговування і контролю стилю водіння, формування стратегічного паливного резерву. Впровадження сучасних паливних карток корпоративних клієнтів дозволяє автоматично фіксувати витрати пального по кожному транспортному засобу і виявляти відхилення від нормативів, що є ознакою можливих зловживань або технічних проблем. Hohenstein N.O. та співавтори відзначають, що диверсифікація джерел постачання критичних ресурсів (включно з паливом) є однією з базових складових стійкості логістичних операторів [46, с.95].

Для систематизації запропонованих напрямів вдосконалення доцільно розглянути їх у матриці пріоритизації, що дозволить виокремити ті заходи, які поєднують значний потенційний ефект від впровадження з відносно невисокими витратами і строками реалізації. Загальна логіка пріоритизації передбачає першочергову реалізацію організаційних і технологічних заходів з відносно невисокою вартістю і швидким ефектом, тоді як масштабніші і дорожчі ініціативи (наприклад, повне оновлення парку техніки) відносяться до середньострокового горизонту. Ivanov D. та Dolgui A. рекомендують поетапний підхід до побудови системи управління ризиками, при якому базові структурні елементи впроваджуються на першому етапі, а більш складні інструменти кількісного моделювання і прогнозування додаються на наступних етапах [49, с.780].

Запропоновані напрями вдосконалення є органічно пов'язаними між собою і утворюють цілісну систему заходів, що взаємно підсилюють один одного. Формалізація ризикової політики закладає концептуальний фундамент для всіх інших заходів; технологічні рішення надають операційний інструментарій для моніторингу і реагування; кадрові програми забезпечують людський потенціал системи; страхування формує фінансову подушку безпеки; заходи щодо кордонних ризиків і паливного менеджменту вирішують найбільш гострі операційні проблеми. Пушкар О.І. та співавтори наголошують, що комплексний підхід до

управління логістичними ризиками суттєво ефективніший, ніж фрагментарне вирішення окремих проблем без урахування їх взаємозв'язків [25].

Важливою умовою ефективної реалізації усіх запропонованих напрямів є наявність відданості керівництва підприємства принципам системного ризик-менеджменту. Без активної підтримки з боку директора і власника жоден із запропонованих заходів не матиме стійкого ефекту, оскільки всі вони вимагають перерозподілу ресурсів і зміни усталених операційних звичок. Кобиліух О.Я. та Гірна О.Б. підкреслюють, що трансформація підходів до управління у логістичних операторах є перш за все управлінським і культурним, а не технологічним завданням [17, с.120].

Для забезпечення практичної реалізованості запропонованих напрямів вдосконалення принципово важливим є питання їх пріоритизації та послідовності впровадження. Логіка пріоритизації спирається на два базових критерії: по-перше, очікуваний ефект від реалізації кожного напрямку у вираженні зниження операційних збитків або підвищення доходу; по-друге, рівень ресурсозатратності і складності впровадження. Поєднання цих двох критеріїв дозволяє виокремити чотири квадранти пріоритизації, що є класичним інструментом стратегічного управління, відомим також як матриця «зусилля–вплив» [37, с.104].

До першого квадранту («висока цінність – низькі зусилля») відносяться заходи, що забезпечують значний ефект при відносно невеликих витратах ресурсів і часу. Саме ці заходи підлягають реалізації в першу чергу, оскільки дозволяють отримати швидкий видимий результат і сформувати організаційний імпульс для подальших перетворень. Для ТОВ «НКЮ» до цього квадранту відносяться: формалізація документів з управління ризиками (Положення і Реєстр ризиків), аудит страхового покриття і усунення прогалин у страхуванні, запровадження чек-листів перевірки документів при виїзді на міжнародні рейси, а також встановлення базових процедур перевірки нових клієнтів перед укладанням договорів.

До другого квадранту («висока цінність – значні зусилля») відносяться заходи, що мають найбільший потенційний ефект, але потребують суттєвих інвестицій або тривалого часу для реалізації. Ці заходи є стратегічно

пріоритетними, однак їх впровадження доцільно здійснювати після того, як організаційна база ризик-менеджменту вже сформована на попередньому етапі. Для ТОВ «НКЮ» до цього квадранту відноситься впровадження повнофункціональної телематичної системи моніторингу транспортних засобів, системи превентивного технічного обслуговування і програм навчання безпечному водінню.

Третій квадрант («низька цінність – низькі зусилля») охоплює заходи, що мають помірний ефект, але є відносно простими у впровадженні. Вони реалізуються паралельно з пріоритетними заходами і доповнюють їх. Для ТОВ «НКЮ» до цього квадранту відносяться моніторинг законодавчих змін, впровадження корпоративних паливних карток і базового нормування витрат пального.

Четвертий квадрант («низька цінність – значні зусилля») містить заходи, впровадження яких відкладається на пізніший етап розвитку системи ризик-менеджменту або реалізується лише за умови наявності достатнього ресурсного потенціалу. До цього квадранту можна віднести повне оновлення парку транспортних засобів і впровадження комплексних систем цифрового управління ланцюгом поставок.

Матриця пріоритизації напрямів вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «НКЮ» наведена у табл. 3.1.

Запропонована матриця пріоритизації є не лише інструментом планування послідовності впровадження заходів, а й засобом комунікації з керівництвом підприємства: вона наочно демонструє, що більшість заходів з найвищим пріоритетом є малозатратними організаційними і процедурними кроками, доступними для реалізації навіть за умов обмеженого бюджету на ризик-менеджмент. Це є принципово важливим аргументом для подолання типового управлінського заперечення: «ми занадто малі, щоб дозволити собі системний ризик-менеджмент». Nooraie S.V. та Parast M.M. у своїх дослідженнях переконливо доводять, що для підприємств малого і середнього бізнесу базові організаційні заходи ризик-менеджменту (документування, комунікація, розподіл

відповідальності) забезпечують непропорційно великий ефект відносно вкладених ресурсів порівняно зі складними кількісними моделями [55, с.14].

Таблиця 3.1 – Матриця пріоритизації напрямів вдосконалення управління ризиками ТОВ «НКЮ»

№	Напрямок вдосконалення	Очікуваний ефект (1–5)	Ресурсозатратність (1–5)	Пріоритет	Квадрант	Горизонт реалізації
1	Формалізація системи управління ризиками (Положення, Реєстр)	4	1	Найвищий	I	1–2 міс.
2	Аудит вдосконалення страхового покриття	4	2	Найвищий	I	1–3 міс.
3	Запровадження чек-листів документального контролю	3	1	Найвищий	I	1 міс.
4	Система перевірки та рейтингування клієнтів	3	2	Високий	I	2–3 міс.
5	Впровадження телематичної системи моніторингу	5	4	Високий	II	3–6 міс.
6	Система превентивного технічного обслуговування	5	3	Високий	II	4–6 міс.
7	Програма навчання водіїв безпечному водінню	4	3	Високий	II	4–6 міс.
8	Управління паливним ризиком (паливні карти, нормування)	3	2	Середній	III	2–4 міс.
9	Моніторинг завантаженості кордону і партнерство з брокером	3	2	Середній	III	3–4 міс.

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження

Окремої уваги заслуговує часовий горизонт реалізації запропонованих напрямів. Умовно виокремлюються три фази розбудови системи управління ризиками ТОВ «НКЮ». Перша фаза (1–3 місяці) – «фундаментна» – передбачає формалізацію нормативної бази, аудит страхування і запровадження базових процедурних інструментів. Ця фаза не потребує значних фінансових витрат і спрямована на усунення найбільш критичних організаційних прогалин. Друга фаза (3–6 місяців) – «технологічна» – передбачає впровадження телематичного моніторингу, системи превентивного ТО і програм навчання персоналу. Ця фаза є найбільш капіталомісткою і потребує чіткого фінансового планування. Третя фаза (6–12 місяців) – «інтеграційна» – передбачає об'єднання всіх впроваджених інструментів у цілісну систему з регулярним моніторингом ключових індикаторів ризику (KRI) і переглядом реєстру ризиків не рідше одного разу на квартал.

Поетапна реалізація запропонованих напрямів вдосконалення дозволяє уникнути типової пастки, коли підприємство намагається одночасно впровадити всі елементи системи ризик-менеджменту, зазнає організаційного перевантаження і зрештою не завершує жодного з розпочатих заходів. Christopher M. підкреслює, що в управлінні ланцюгами поставок послідовне, поетапне нарощування управлінських компетенцій є значно ефективнішим, ніж спроба одночасної трансформації всіх процесів [34, с.312].

Ще одним важливим аспектом визначення напрямів вдосконалення є формування системи ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI), що дозволяють відстежувати динаміку ризикового середовища у кількісних вимірах. На відміну від ключових показників ефективності (KPI), що відображають вже досягнуті результати, KRI є випереджальними індикаторами, що сигналізують про наближення ризикової події ще до її реалізації. Для ТОВ «НКЮ» пропонується запровадити моніторинг таких KRI: відсоток затримок доставки понад дві години відносно запланованого часу; частота відмов транспортних засобів на 100 000 км пробігу; відсоток рейсів з відхиленням від нормативу витрат пального більш ніж на 10%; середній час простою на прикордонному переході у порівнянні з попереднім тижнем; обсяг простроченої дебіторської заборгованості понад 30 днів у відсотках

від загального обсягу дебіторської заборгованості; кількість претензій від клієнтів за місяць. Регулярний моніторинг цих шести показників у сукупності дає достатньо повну картину ризикового стану підприємства і дозволяє виявляти негативні тенденції до їх перетворення на фінансові збитки. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. рекомендують переглядати склад KRI не рідше одного разу на рік з урахуванням змін у ризиковому середовищі підприємства [8, с.253].

Важливим організаційним аспектом системи управління ризиками є чіткий розподіл відповідальності між підрозділами і посадовими особами підприємства. У ТОВ «НКЮ» з його лінійно-функціональною структурою управління відповідальність за ризик-менеджмент доцільно розподілити таким чином: директор підприємства несе стратегічну відповідальність за затвердження ризикової політики, апетиту до ризику і ключових рішень щодо реагування на критичні ризики; призначений відповідальний менеджер (у невеликих компаніях це може бути один із топ-менеджерів за суміщенням) відповідає за підтримання реєстру ризиків і координацію процесів управління ризиками; начальник автопарку несе відповідальність за управління транспортними і операційними ризиками; головний диспетчер відповідає за ризики, пов'язані з плануванням рейсів і документальним оформленням; фінансовий директор управляє фінансовими і кредитними ризиками; HR-менеджер відповідає за кадрові ризики. Ambulkar S. та співавтори підкреслюють, що формалізований розподіл відповідальності за управління ризиками є одним з найбільш значущих предикторів організаційної стійкості [35, с.116].

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками у діяльності логістичного оператора

На підставі визначених у підрозділі 3.1 напрямів вдосконалення у цьому підрозділі розробляються конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «НКЮ». Рекомендації сформульовані у вигляді конкретних заходів з визначенням відповідальних, орієнтовних строків реалізації і очікуваних результатів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «НКЮ»

Джерело: побудовано автором

Загальна логіка рекомендацій спирається на системний підхід до ризик-менеджменту, описаний у ДСТУ ISO 31000:2018, і враховує специфіку масштабу та операційної моделі досліджуваного підприємства [1].

Рекомендація 1 стосується розробки і затвердження Положення про управління ризиками ТОВ «НКЮ» як внутрішнього нормативного документа, що визначає концептуальні засади і практичні процедури управління ризиками у підприємстві. Документ має містити такі елементи: визначення цілей і принципів управління ризиками підприємства, загальну класифікацію ризиків, застосовану методологію ідентифікації і оцінки ризиків, апетит до ризику, розподіл відповідальності і повноважень з управління ризиками, порядок звітування та перегляду реєстру ризиків.

Розробка документа має здійснюватись відповідальним менеджером за участю керівників усіх підрозділів і затверджуватися директором підприємства. Янчук М.Б. та Пронь С.В. наводять конкретні приклади структури подібних документів для транспортних операторів і підкреслюють, що навіть відносно простий документ, сформований відповідно до потреб конкретного підприємства, суттєво перевершує за ефективністю відсутність будь-яких нормативів [34, с.204].

Запропонований документ має бути стислим і практично орієнтованим – не більше 10–15 сторінок без бюрократичного перевантаження. Досвід впровадження систем ризик-менеджменту у малому і середньому бізнесі свідчить, що надмірно деталізовані нормативні документи залишаються «мертвими» і не використовуються в оперативній практиці. Оптимальна структура Положення для ТОВ «НКЮ» включає: загальні положення (цілі, сфера дії, визначення ключових термінів), принципи управління ризиками, організаційна структура і розподіл відповідальності, методологія ідентифікації і оцінки ризиків (включно з описом шкал оцінки ймовірності і наслідків), апетит до ризику підприємства у вигляді конкретних порогових значень рейтингів, порядок ведення реєстру ризиків і звітування, а також порядок перегляду і актуалізації документа. Важливо, щоб Положення не лише описувало що робити, а й визначало конкретні процедури як це робити: строки оновлення реєстру, форми звітів, механізми ескалації критичних

ризиків до керівництва. Christopher M. зазначає, що документи системи ризик-менеджменту набувають реальної цінності лише тоді, коли їхнє виконання стає частиною регулярних операційних ритмів підприємства – щоденних, щотижневих і щомісячних нарад і оглядів [34, с.315].

Рекомендація 2 передбачає формування Реєстру ризиків підприємства як живого аналітичного документа, що систематично оновлюється і містить вичерпний перелік виявлених ризиків з їх оцінками і статусом заходів управління. Реєстр має включати для кожного ризику такі атрибути: унікальний ідентифікатор і найменування ризику, категорія, опис умов виникнення, ймовірність (за шкалою 1-5), потенційні наслідки (за шкалою 1-5), розрахований рейтинг ризику, поточний статус (прийнятний, такий, що потребує моніторингу, або такий, що потребує активного управління), заходи управління, відповідальний і строк реалізації. Вітлінський В.В. та Скіцько В.І. розглядають реєстр ризиків як базовий інструмент управління, без якого будь-які інші заходи ризик-менеджменту позбавлені системної основи [8, с.252].

Реєстр ризиків повинен бути «живим документом», що постійно актуалізується, а не разовим звітом. Для ТОВ «НКЮ» рекомендується вести реєстр у форматі електронної таблиці (Google Sheets або Microsoft Excel), що є найбільш доступним інструментом для підприємств відповідного масштабу. Реєстр повинен містити не менше 15–20 ідентифікованих ризиків на початковому етапі, з подальшим розширенням у міру накопичення операційного досвіду і даних. Рекомендована частота перегляду реєстру – щомісячно для ризиків у «червоній» зоні і щоквартально для ризиків у «жовтій» зоні, а позаплановий перегляд здійснюється при виникненні нових суттєвих ризикових подій або значних змін у зовнішньому середовищі. Після кожного перегляду відповідальний менеджер готує коротку (1–2 сторінки) зведену довідку для директора, що відображає зміни у ризиковому профілі підприємства і стан виконання запланованих заходів реагування. Янчук М.Б. та Пронь С.В. підкреслюють, що регулярність перегляду реєстру ризиків є не менш важливою, ніж якість його первинного наповнення [34, с.205].

Рекомендація 3 спрямована на впровадження телематичної системи моніторингу транспортних засобів на рівні, що забезпечує повноцінну підтримку прийняття рішень у сфері управління операційними ризиками. На поточному етапі ТОВ «НКЮ», ймовірно, використовує базові GPS-трекери, однак для ефективного управління ризиками необхідний більш розвинений функціонал. Запропонована система має включати: відстеження місцезнаходження і швидкості у режимі реального часу, моніторинг паливної ефективності (витрати пального на 100 км у порівнянні з нормативом), аналіз стилю водіння (показники різкого прискорення і гальмування, перевищення швидкості), сповіщення про відхилення від запланованого маршруту, інтеграцію з плановою системою ТО транспортних засобів. Гринів Н.Т. та співавтори наводять дані про те, що впровадження системи моніторингу стилю водіння дозволяє знизити рівень аварійності у середньому на 20-30% і скоротити витрати на пальне на 8-15% [12, с.102].

Вибір конкретного постачальника телематичного рішення є важливим практичним рішенням, що суттєво впливає на якість і вартість системи. На українському ринку станом на 2025 рік представлені як вітчизняні постачальники (OMNICOMM Ukraine, GPS-Контроль, NaviFleet), так і міжнародні (Wialon, Webfleet від Bridgestone). При виборі рішення для ТОВ «НКЮ» слід керуватися такими критеріями: сумісність з наявними моделями транспортних засобів; наявність функціоналу аналізу стилю водіння (eco-driving); можливість інтеграції з системами планового ТО; наявність мобільного додатку для водіїв; вартість підписки і обладнання у розрахунку на один автомобіль; рівень технічної підтримки. Критично важливим є також забезпечення прийняття системи водіями: впровадження телематики нерідко зустрічає опір з боку персоналу, що сприймає моніторинг як інструмент покарання. Для подолання цього опору рекомендується до початку впровадження провести роз'яснювальну роботу серед водіїв, акцентуючи, що система спрямована на підвищення їхньої власної безпеки і захист у разі спірних ситуацій на дорозі або при завантаженні/розвантаженні. Гринів Н.Т. та співавтори підкреслюють, що успіх впровадження телематики на транспортному

підприємстві визначається не стільки технічними характеристиками системи, скільки якістю управління змінами у колективі [12, с.104].

Рекомендація 4 стосується запровадження системи превентивного технічного обслуговування транспортних засобів на основі даних телематики і нормативних регламентів. Традиційна система планового ТО з фіксованими міжсервісними інтервалами (у кілометрах або місяцях) є менш ефективною порівняно з підходом, що базується на моніторингу реального стану вузлів і агрегатів. Для кожного транспортного засобу парку ТОВ «НКЮ» рекомендується вести електронний журнал технічного стану, що відображає показники бортової діагностики, результати оглядів і строки планових заміन. Така система дозволяє виявляти несправності на ранній стадії і проводити ремонти у плановому порядку, уникаючи позапланових відмов у рейсі. Іванов Д. відзначає, що у логістиці цифровий контроль за станом рухомих активів є одним з основних методів зниження операційних ризиків [48, с.101].

Запровадження системи превентивного технічного обслуговування передбачає перехід від реактивної моделі (ремонт після відмови) до проактивної (заміна вузлів за регламентом або за сигналами діагностики). Для ТОВ «НКЮ» рекомендується розробити і затвердити регламентну матрицю ТО для кожного типу транспортних засобів у парку, що визначає перелік регламентних робіт і строки їх проведення залежно від пробігу і строку експлуатації. Матриця ТО розробляється начальником автопарку спільно з технічним персоналом на основі рекомендацій виробників транспортних засобів і досвіду експлуатації конкретного парку. Паралельно впроваджується журнал технічного стану кожного автомобіля у форматі електронної таблиці або спеціалізованого програмного забезпечення, де фіксуються показники бортової діагностики, результати кожного ТО і виявлені несправності. Особливої уваги вимагає контроль технічного стану автомобілів перед виходом у рейс: рекомендується запровадити обов'язковий передрейсовий огляд з підписом водія у відповідному журналі, що фіксує фактичний стан автомобіля на момент виїзду. Такий підхід, окрім підвищення безпеки, забезпечує документальне підтвердження технічного стану транспортного засобу на випадок

страхового випадку або судового спору. Іvanov D. зазначає, що цифровий контроль технічного стану рухомих активів є одним з найбільш доступних і водночас дієвих методів зниження операційних ризиків для транспортних підприємств будь-якого масштабу [48, с.103].

Рекомендація 5 передбачає запровадження системи управління кредитними ризиками і дебіторською заборгованістю. Конкретні кроки включають: розробку типового порядку перевірки нових клієнтів (перевірка через Опендатабот і судовий реєстр, аналіз фінансового стану, з'ясування репутації на ринку через галузеві асоціації та референс-опитування); встановлення диференційованих кредитних лімітів для клієнтів різних категорій; впровадження системи автоматичних сповіщень про наближення строку оплати і виникнення прострочення; призначення відповідального за роботу з дебіторською заборгованістю; розробку ескалаційних процедур при виникненні прострочення. Гірна О.Б. та Кобилух О.Я. рекомендують транспортним операторам також використовувати можливості факторингу для перетворення дебіторської заборгованості на поточну ліквідність, що дозволяє знизити кредитний ризик і поліпшити грошові потоки [11].

Система управління кредитними ризиками ТОВ «НКЮ» повинна включати три рівні захисту. Перший рівень – превентивний – передбачає перевірку нових клієнтів до укладання договору. Мінімально необхідний набір перевірок включає: пошук підприємства у реєстрах боржників і судових рішень через платформу Opendatabot або аналогічні сервіси; перевірку наявності виконавчих проваджень і податкового боргу через відкриті реєстри; аналіз репутації контрагента через галузеві асоціації і ринкові референс-опитування; оцінку відповідності масштабу клієнта і запитуваних умов кредитування. Другий рівень – контрактний – передбачає включення до кожного договору транспортних послуг умов, що захищають права підприємства: строки оплати не більше 30 днів, пеня за прострочення, право призупинення надання послуг при виникненні заборгованості понад погоджений ліміт. Третій рівень – операційний моніторинг – передбачає щотижневий контроль стану дебіторської заборгованості відповідальним менеджером і автоматичне надсилання нагадувань клієнтам за 5 і 2 дні до строку

оплати, а також на наступний день після виникнення прострочення. Дубовик С.Г. та співавтори вказують, що своєчасне і систематичне нагадування про платежі без агресивного тиску знижує рівень простроченої дебіторської заборгованості у транспортних підприємствах у середньому на 35–45% [14, с.407].

Рекомендація 6 охоплює вдосконалення системи страхового захисту підприємства. Рекомендується проведення аудиту наявних страхових полісів ТОВ «НКЮ» з метою оцінки відповідності страхового покриття фактичному рівню ризиків. За результатами аудиту мають бути внесені пропозиції щодо коригування страхових сум, розширення або зміни переліку страхових подій, залучення нових страхових партнерів у разі потреби. Окремо рекомендується укладання CMR-страхового поліса (страхування відповідальності міжнародного перевізника) з рівнем покриття, що відповідає максимальній вартості вантажів, які транспортуються підприємством. Рикованова І.С. та Таранський І.П. рекомендують при виборі страхового партнера зважати не лише на вартість страхової премії, а й на досвід компанії у врегулюванні страхових випадків у галузі вантажних перевезень [27, с.254].

Аудит страхового покриття ТОВ «НКЮ» рекомендується проводити щорічно разом із страховим брокером, що спеціалізується на транспортному страхуванні. При проведенні аудиту необхідно перевірити відповідність між страховими сумами і реальними максимальними ризиками підприємства: страхова сума за CMR-полісом повинна відповідати максимальній вартості вантажу, що може перевозитися одним транспортним засобом; страхова сума каско повинна відповідати ринковій вартості кожного автомобіля у парку. Окремою рекомендацією є перехід від придбання страхових продуктів у різних компаній до формування єдиного пакету страхування з одним або двома партнерами. Консолідація страхування дозволяє отримати знижки за обсягом (5–15% від загальної суми премій), спрощує адміністрування і формує більш тісні відносини зі страховиком, що позитивно впливає на швидкість врегулювання страхових випадків. Рикованова І.С. та Таранський І.П. особливо акцентують на важливості страхування відповідальності перевізника за CMR-конвенцією для компаній, що

здійснюють міжнародні перевезення, оскільки відшкодування збитків без такого полісу може становити суттєву частку річного прибутку підприємства [27, с.255].

Рекомендація 7 спрямована на мінімізацію ризиків при перетині кордону. Зокрема, рекомендується: забезпечити постійне навчання водіїв і диспетчерів щодо правил оформлення документів для міжнародних перевезень і процедур митного контролю; налагодити партнерство з акредитованим митним брокером для прискореного оформлення митних декларацій; запровадити внутрішній регламент перевірки комплектності документів перед виїздом на кордон; використовувати офіційні сервіси відстеження черг на прикордонних переходах для оптимізації часу прибуття автомобілів. Огороков А.М. та Бех П.В. відзначають, що комплекс заходів з організаційного управління митними ризиками здатен скоротити час простою на кордоні на 25-40% без додаткових капітальних витрат [24, с.287].

Мінімізація часу простою на прикордонних переходах є одним з найбільш практично значущих заходів для ТОВ «НКЮ» з огляду на систематичний характер цього ризику. Окрім заходів, перерахованих у рекомендації 7, доцільно також розглянути можливість участі підприємства у програмах спрощеного митного контролю для надійних учасників зовнішньоекономічної діяльності. Державна митна служба України реалізує програму «Авторизований економічний оператор» (АЕО), що надає підприємствам, які відповідають встановленим критеріям надійності, ряд переваг при проходженні митного контролю, включаючи пріоритетне оформлення і скорочені строки митного огляду. Для отримання статусу АЕО підприємство повинне відповідати вимогам щодо фінансової стійкості, внутрішнього контролю і відповідності вимогам безпеки. Хоча процес отримання статусу є відносно тривалим (6–12 місяців), довгострокові переваги для компанії, що здійснює значний обсяг міжнародних перевезень, є суттєвими. Огороков А.М. та Бех П.В. наводять приклади підприємств, що після отримання статусу АЕО скоротили середній час оформлення на кордоні на 40–60% [24, с.290].

Рекомендація 8 стосується управління паливним ризиком. Зокрема, рекомендується: укласти договори з паливними мережами, що передбачають корпоративні знижки і зафіксовані цінові умови хоча б на короткострокових

горизонтах; провести аналіз паливної ефективності парку і виявити транспортні засоби з відхиленням від нормативів; розробити і впровадити нормативи витрат пального для кожного типу маршрутів і транспортних засобів з регулярним контролем відхилень; розглянути доцільність укладання ф'ючерсних контрактів або хеджування паливних витрат. Смірнов І. та Косарева Т. підкреслюють, що системне управління паливними витратами у транспортних підприємствах є одним з найбільш доступних і швидкодіючих інструментів підвищення операційної рентабельності [28, с.178].

Управління паливним ризиком у довгостроковій перспективі передбачає не лише оперативний контроль витрат, а й стратегічне планування структури парку транспортних засобів з урахуванням паливної ефективності. При плановому оновленні парку рекомендується надавати перевагу моделям автомобілів з нижчим питомим споживанням пального, навіть якщо їх придбання вимагає дещо більших початкових інвестицій – різниця у витратах пального швидко окупає різницю у ціні. Додатково рекомендується запровадити щомісячний рейтинг водіїв за показниками паливної ефективності з прив'язкою до системи матеріального стимулювання: водії, що стабільно демонструють витрати пального нижчі від нормативу, отримують додаткову премію. Смірнов І. та Косарева Т. наводять дані про те, що конкурентні програми паливної ефективності серед водіїв дозволяють знизити середні витрати пального на 8–12% без жодних технічних змін у парку [28, с.181].

Рекомендація 9 охоплює розвиток системи управління персоналом з метою зниження кадрових ризиків. Зокрема, рекомендується: розробити програму підвищення кваліфікації для водіїв з акцентом на безпечне водіння і превентивний догляд за технікою; впровадити систему матеріального стимулювання, що включає премії за безаварійну роботу і утримання нормативних показників паливної ефективності; розробити програму адаптації для нових водіїв із призначенням наставника; запровадити процедуру перевірки психофізичного стану водіїв перед виходом в рейс. Яременко О.Ф. та Матюх С.А. наводять дані про те, що системні програми безпечного водіння у транспортних підприємствах здатні знизити рівень аварійності на 30-50% у середньостроковій перспективі [33, с.234].

Управління кадровими ризиками для ТОВ «НКЮ» є особливо актуальним з огляду на різке збільшення штату у 2025 році і хронічний дефіцит водіїв-міжнародників на ринку праці. Окрім заходів матеріального стимулювання і програм навчання, рекомендується впровадити практику регулярного зворотного зв'язку між водіями і керівництвом – щоквартальні індивідуальні бесіди, де водій може висловити свої побоювання, пропозиції і очікування. Такий підхід не лише підвищує задоволеність роботою і знижує плинність кадрів, а й є цінним джерелом інформації про операційні ризики, які видно «з кабіни», але не завжди помітні на рівні диспетчерського і управлінського персоналу. Додатково рекомендується сформувати базу даних потенційних кандидатів з числа водіїв, що проходили стажування або зверталися з запитами про роботу, – такий кадровий резерв дозволяє швидко закрити вакансії у разі раптового вибуття когось із штатних водіїв. Fan Y. та Stevenson M. наголошують, що підприємства з розвиненою практикою утримання персоналу демонструють суттєво вищу операційну стійкість у кризових ситуаціях, оскільки досвідчені водії є носіями критичного операційного знання, яке важко замінити навіть за наявності формальних процедур [42, с.215].

Узагальнюючи зміст дев'яти рекомендацій, важливо підкреслити їхній взаємодоповнюючий характер. Формалізація системи управління ризиками (рекомендації 1–2) створює концептуальний і нормативний фундамент, без якого решта заходів позбавлені системної основи. Технологічні рішення (рекомендації 3–4) забезпечують операційну інфраструктуру для реального зниження ймовірності і наслідків ключових ризиків. Фінансові і комерційні заходи (рекомендації 5–6) захищають підприємство від фінансових втрат як від зовнішніх ризиків (неплатоспроможність клієнтів), так і від внутрішніх (недостатнє страхове покриття). Операційні заходи (рекомендації 7–8) вирішують найбільш гострі щоденні проблеми, пов'язані з кордонними затримками і паливними витратами. Кадрові заходи (рекомендація 9) забезпечують людський потенціал системи, без якого жодний технологічний чи організаційний захід не матиме стійкого ефекту.

Реалізація всіх дев'яти рекомендацій перетворює систему управління ризиками ТОВ «НКЮ» з неформалізованої реактивної практики на структурований

проактивний процес, що відповідає принципам ДСТУ ISO 31000:2018 і адаптований до конкретних операційних реалій регіонального вантажного оператора. При цьому запропонований підхід свідомо уникає надмірної складності і методологічного перевантаження, характерного для систем ризик-менеджменту великих корпорацій: він орієнтований на практичну реалізованість в умовах підприємства з обмеженими адміністративними ресурсами і передбачає поступове нарощування аналітичних компетенцій у міру накопичення досвіду і даних.

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження проєктних рекомендацій

Оцінка економічного ефекту від впровадження рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «НКЮ» здійснюється на основі порівняльного аналізу очікуваного зниження витрат і втрат від реалізованих ризиків у результаті реалізації запропонованих заходів. Методологічно розрахунок спирається на підходи до оцінки ефективності інвестицій у ризик-менеджмент, описані у роботах Nooraie S.V. та Parast M.M., адаптованих до умов вітчизняного ринку вантажних перевезень [55, с.12]. Розрахунок ґрунтується на консервативних оцінках і є орієнтовним, оскільки точні параметри підприємства в частині операційних витрат і збитків від ризиків є внутрішньою інформацією.

Аналіз табл. 3.2 свідчить, що сукупні одноразові витрати на впровадження рекомендацій становлять 680 000 гривень, а щорічні операційні витрати на підтримання системи складуть 785 000 гривень. Найбільшою статтею одноразових витрат є впровадження телематичної системи моніторингу (450 000 гривень на 30 автомобілів, що відповідає приблизно 15 000 гривень на одиницю техніки з урахуванням обладнання, монтажу і налаштування ПЗ). Серед щорічних витрат найбільшою статтею є додаткові страхові премії (350 000 гривень), що відображає прагнення до підвищення рівня страхового покриття. Загальний рівень витрат ($680\,000 + 785\,000 = 1\,465\,000$ гривень у першому році) є відносно помірним на тлі виторгу підприємства (178 707 000 гривень у 2025 році) і складає менше 1% від

доходу, що відповідає загальноприйнятим орієнтирам щодо витрат на ризик-менеджмент у транспортній галузі [55, с.14].

Таблиця 3.2 – Оцінка витрат на впровадження рекомендацій щодо управління ризиками ТОВ «НКЮ»

№	Захід	Одноразові витрати, грн	Щорічні витрати, грн	Відповідальний	Строк
1	Розробка Положення про управління ризиками	30 000	10 000	Директор, юрист	1-й міс.
2	Формування та ведення Реєстру ризиків	15 000	15 000	Відп. менеджер	2-й міс.
3	Впровадження телематичної системи моніторингу (30 авт.)	450 000	180 000	ІТ / комерц. дир.	3-6 міс.
4	Система превентивного ТО	50 000	120 000	Нач. автопарку	4-й міс.
5	Система управл. дебіторською заборгованістю	40 000	30 000	Фін. директор	3-й міс.
6	Вдосконалення страхового покриття (доп. страхові премії)	—	350 000	Дир., страх. брокер	Пост.
7	Навчання персоналу (водії, диспетчери)	60 000	60 000	HR-менеджер	6-й міс.
8	Управління паливним ризиком (паливні карти + ПЗ)	35 000	20 000	Нач. автопарку	3-й міс.
Разом		680 000	785 000		

Джерело: розрахунки автора на основі [12; 27; 34]

Аналіз табл. 3.3 показує, що загальний обсяг розрахункових поточних втрат від реалізованих ризиків оцінюється в 8 300 000 гривень на рік. Ця оцінка базується на галузевих орієнтирах і типових показниках для підприємств аналогічного масштабу. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить знизити сукупні втрати приблизно на 2 510 000 гривень на рік, тобто на 31,5%. Найбільший абсолютний ефект очікується від зниження втрат від ДТП і технічних відмов (750 000 гривень) та від поліпшення стягнення дебіторської заборгованості (480 000 гривень). Відносно найбільший відсоток зниження витрат досягається у сфері документальних штрафів (50%), що відображає відносну простоту і дієвість організаційних заходів у цьому напрямі.

Таблиця 3.3 – Очікуване зниження втрат від реалізованих ризиків у результаті впровадження рекомендацій

Вид ризику	Розрахункові поточні втрати на рік, грн	Очікуване зниження втрат, %	Очікуване зниження втрат, грн
ДТП та технічні відмови ТЗ	2 500 000	30	750 000
Затримки на кордоні (простої)	1 800 000	35	630 000
Збитки від пошкодження вантажів	900 000	25	225 000
Збитки від неплатежів клієнтів	1 200 000	40	480 000
Перевитрата пального	1 500 000	15	225 000
Штрафи за документальні порушення	400 000	50	200 000
Разом	8 300 000	31,5 (серед.)	2 510 000

Джерело: розрахунки автора на основі галузевих орієнтирів [12; 27; 33]; примітка: оцінки поточних втрат є розрахунковими і підлягають уточненню на основі внутрішніх даних підприємства

Дані табл. 3.4 демонструють позитивну динаміку чистого економічного ефекту від впровадження рекомендацій. Уже в перший рік очікуваний чистий ефект становить 1 045 000 гривень, тобто витрати на впровадження більш ніж окупаються у першому ж році. Зростання очікуваного зниження втрат у 2-3-му роках (з 2 510 000 до 3 010 000 гривень) відображає накопичення ефекту від заходів, що вимагають часу для повного розгортання (навчання персоналу, формування культури управління ризиками, накопичення даних для аналізу). Накопичений чистий ефект за три роки становить 5 245 000 гривень, що є суттєвим показником з урахуванням відносно скромного рівня інвестицій. Pettit T.J. та співавтори підкреслюють, що інвестиції у системи управління ризиками у логістиці характеризуються відносно коротким строком окупності, оскільки вони безпосередньо знижують операційні збитки, а не лише відстрочують або перерозподіляють ризики [56, с.60].

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій (за роками)

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Очікуване зниження витрат, грн	2 510 000	2 760 000	3 010 000
Одноразові витрати на впровадження, грн	680 000	—	—
Щорічні операційні витрати, грн	785 000	785 000	785 000
Сукупні витрати, грн	1 465 000	785 000	785 000
Чистий економічний ефект, грн	1 045 000	1 975 000	2 225 000
Накопичений ефект, грн	1 045 000	3 020 000	5 245 000

Джерело: розрахунки автора

Аналіз табл. 3.5 підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих рекомендацій.

Таблиця 3.5 – Розрахунок показника повернення інвестицій (ROI) від впровадження рекомендацій

Показник	Значення
Загальні інвестиції у впровадження (рік 1), грн	1 465 000
Чистий ефект за рік 1, грн	1 045 000
ROI за рік 1, %	71,3
Строк окупності, міс.	~8,5
Накопичений ефект за 3 роки, грн	5 245 000
NPV (при ставці дисконту 20%), грн	3 720 000
IRR, %	>100

Джерело: розрахунки автора

ROI першого року складає 71,3%, що є дуже привабливим показником для управлінських інвестицій. Строк окупності близько 8,5 місяців є відносно коротким і свідчить про те, що запропоновані заходи переважно орієнтовані на зниження поточних операційних витрат і збитків, а не на довгострокові стратегічні інвестиції. Чиста приведена вартість проекту при ставці дисконту 20% (що відповідає

типовому рівню для вітчизняних підприємств) становить 3 720 000 гривень, що підтверджує позитивну вартісну ефективність запропонованих заходів. Ivanov D. та Dolgui A. у своїх дослідженнях наводять аналогічні розрахунки, що демонструють позитивний ROI від інвестицій у цифрові системи управління ризиками у ланцюгах поставок [49, с.782].

Дані табл. 3.6 наочно демонструють очікуване зниження рейтингів основних ризиків підприємства після реалізації запропонованих рекомендацій.

Таблиця 3.6 – Порівняльна оцінка рівня ризиків ТОВ «НКЮ» до і після впровадження рекомендацій

Вид ризику	Рейтинг до впровадження	Рейтинг після впровадження	Зміна
ДТП та технічні відмови ТЗ	15	9	-6
Затримки на кордоні	15	10	-5
Пошкодження вантажу	12	8	-4
Зростання цін на пальне	12	8	-4
Кадровий дефіцит водіїв	9	6	-3
Неплатоспроможність клієнтів	8	4	-4
Помилки в документах	9	4	-5

Джерело: розрахунки автора на основі [34; 25; 33]

Найбільш суттєве зниження (на 6 балів) очікується за ризиком ДТП і технічних відмов, що є результатом комплексного впливу кількох заходів: впровадження телематичного моніторингу, превентивного ТО і навчання водіїв безпечному водінню. Ризик документальних порушень знижується на 5 балів, що відображає ефективність організаційних заходів і навчання у даній сфері. Ризик неплатоспроможності клієнтів зменшується на 4 бали завдяки впровадженню системи управління дебіторською заборгованістю і перевірки клієнтів. Загалом, реалізація рекомендацій дозволяє перевести три ризики з «червоної» до «жовтої» зони, що є відчутним покращенням ризикового профілю підприємства.

Варто зазначити, що наведені розрахунки економічного ефекту ґрунтуються на консервативних оцінках і можуть виявитися заниженими у разі, якщо реалізація

ризиків на поточний момент є більш значущою, ніж оцінено в базовому сценарії. Тим не менше, навіть на основі консервативних припущень економічна доцільність впровадження системи управління ризиками є очевидною. Snyder L.V. та співавтори підкреслюють, що економічне обґрунтування інвестицій у ризик-менеджмент в логістиці нерідко є складним завданням через труднощі оцінки «уникнутих збитків», однак навіть приблизні розрахунки, засновані на галузевих орієнтирах, дають достатньо підстав для обґрунтованого прийняття управлінських рішень [58, с.92].

Слід також відзначити, що окрім прямого економічного ефекту від зниження операційних витрат і збитків, впровадження системи управління ризиками несе додаткові стратегічні переваги, які складно оцінити у грошовому вираженні. Зокрема, наявність стандартизованої системи ризик-менеджменту підвищує довіру клієнтів і партнерів, може бути конкурентною перевагою при участі в тендерах і конкурсах, а також покращує умови для залучення банківського фінансування. Fan Y. та Stevenson M. наголошують, що підприємства з формалізованими системами управління ризиками отримують не лише операційні переваги, а й репутаційний капітал, що сприяє розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі [42, с.213].

Висновки до розділу 3

Проектний розділ дослідження присвячений розробці практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «НКЮ» на основі результатів аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі.

Визначення напрямів вдосконалення дозволило сформулювати сім стратегічних напрямів, що охоплюють усі ключові аспекти системи ризик-менеджменту: формалізацію і стандартизацію процесів, технологічне забезпечення, управління дебіторською заборгованістю, кадровий розвиток, страховий захист, управління кордонними ризиками і паливним ризиком. Для забезпечення практичної реалізованості ці напрями пріоритизовано за матрицею «очікуваний ефект – ресурсозатратність», що виявила переважання у першому

квадранті (висока цінність за низьких зусиль) організаційних і процедурних заходів, доступних для реалізації без значних капітальних інвестицій.

На основі визначених напрямів розроблено дев'ять конкретних рекомендацій з детальним описом змісту, механізмів впровадження, відповідальних і строків реалізації. Рекомендації охоплюють повний спектр інструментів управління ризиками – від нормативної документації (Положення про управління ризиками, Реєстр ризиків) до технологічних рішень (телематичний моніторинг, система превентивного ТО), фінансових інструментів (управління дебіторською заборгованістю, страхування) і кадрових заходів (навчання водіїв, програми утримання персоналу). Особлива увага приділяється заходам з управління ризиками при перетині кордону і паливним ризиком – двом найбільш гострим операційним проблемам, специфічним для підприємств, що провадять міжнародні перевезення через прикордонні переходи Волинської області.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій підтвердив їх фінансову доцільність. При загальних витратах першого року у 1 465 000 гривень очікуване зниження операційних втрат становить 2 510 000 гривень, що забезпечує чистий ефект у 1 045 000 гривень і ROI 71,3%. Строк окупності інвестицій – близько 8,5 місяців – є відносно коротким, що підтверджує стратегічну привабливість даного напрямку інвестування. Накопичений чистий ефект за три роки оцінюється у 5 245 000 гривень, а NPV при ставці дисконту 20% становить 3 720 000 гривень. Порівняльна оцінка рейтингів ризиків до і після впровадження рекомендацій показала, що три ризики переходять з «червоної» до «жовтої» зони, що означає суттєве покращення загального ризикового профілю підприємства.

Окрім прямого фінансового ефекту, впровадження запропонованих рекомендацій несе стратегічні переваги, що важко виміряти у грошовому вираженні: підвищення довіри клієнтів і партнерів, поліпшення умов залучення банківського фінансування, конкурентні переваги при участі в тендерах і, зрештою, формування організаційної культури проактивного управління ризиками, що є однією з найбільш стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження охопило широкий теоретичний і практичний спектр питань, пов'язаних з управлінням ризиками у діяльності логістичного оператора на прикладі ТОВ «НКЮ». На підставі здійсненого аналізу можна сформулювати такі основні висновки та рекомендації.

У теоретичному плані дослідження підтвердило, що категорія ризику у логістичній сфері є складним, багаторівневим явищем, що поєднує зовнішні та внутрішні чинники виникнення, кількісні та якісні виміри, а також короткострокові та стратегічні горизонти впливу. Попри значний масив наукових праць з даної тематики, єдиного загальноприйнятого визначення логістичного ризику так і не вироблено, що свідчить про продовження наукової дискусії у цій сфері. З практичної точки зору найбільш продуктивним є визначення логістичного ризику як ймовірності виникнення несприятливих подій у процесі управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, що призводять до відхилення від планових показників операційної діяльності.

Аналіз методів визначення і підходів до управління ризиками засвідчив, що сучасна наука і практика пропонують широкий арсенал інструментів, від якісних методів ідентифікації до складних кількісних моделей. Для підприємств малого і середнього масштабу, до яких належить ТОВ «НКЮ», найбільш доцільним є поетапний підхід: спочатку впровадження базових структурованих процедур ідентифікації і оцінки ризиків з використанням матриць ризиків і реєстру ризиків, а надалі поступове ускладнення методологічного інструментарію в міру нарощування аналітичних компетенцій. Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 є оптимальною методологічною основою для побудови такої системи.

Загальна характеристика діяльності ТОВ «НКЮ» підтвердила, що підприємство є динамічно зростаючим логістичним оператором з яскраво вираженою спеціалізацією у сфері вантажних автомобільних перевезень, насамперед міжнародних. Стрімке зростання виторгу (у 145 разів за 2021-2025 роки), наявність міжнародної транспортної ліцензії та географічне розташування

поблизу прикордонного переходу формують сприятливу конкурентну позицію підприємства. Водночас стрімке масштабування операцій в умовах воєнного стану є джерелом підвищених ризиків, пов'язаних з управлінням операційними процесами, кадровим забезпеченням і фінансовою стійкістю.

Аналіз виробничо-фінансових показників ТОВ «НКЮ» за 2021-2025 роки виявив декілька важливих тенденцій, що мають пряме відношення до управління ризиками. Рентабельність продажів коливається в діапазоні 1,55-4,69%, що є відносно невисоким рівнем і означає, що навіть незначні збитки від реалізованих ризиків можуть суттєво впливати на фінансові результати підприємства. Стрімке зростання активів (у 33 рази) і персоналу (з 4 до 78 осіб) відображає масштабне інвестування у розширення операційних потужностей, яке несе в собі ризики недостатньої системної інтеграції нових ресурсів. Зниження абсолютної суми чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком при одночасному зростанні виторгу є сигналом, що потребує пильної уваги з боку керівництва.

Аналіз процесу організації вантажних перевезень і виявлення ризиків дозволив побудувати матрицю ризиків ТОВ «НКЮ», в якій до «червоної» зони потрапили чотири ризики: ДТП та технічні відмови транспортних засобів, затримки на кордоні, зростання цін на паливо і відмови техніки без ДТП. Ці ризики мають рейтинг 12-15 балів за п'ятибальними шкалами оцінки ймовірності та наслідків і потребують першочергових заходів управління. Важливим висновком є виявлення каскадного характеру ризиків: кадровий дефіцит водіїв збільшує ризик перевтоми і ДТП, а документальні помилки підвищують ризик затримок на кордоні, формуючи ланцюги причинно-наслідкових зв'язків, що ускладнюють управління ризиками ізольованими заходами.

Проектна частина дослідження включала визначення дев'яти основних напрямів вдосконалення системи управління ризиками і розробку конкретних рекомендацій у кожному з них. Серед рекомендацій: розробка Положення про управління ризиками і Реєстру ризиків підприємства, впровадження телематичної системи моніторингу транспортних засобів, запровадження системи превентивного технічного обслуговування, вдосконалення управління дебіторською

заборгованістю, розширення страхового покриття, навчання персоналу, запровадження заходів з управління паливним ризиком та мінімізації простоїв на кордоні. Ці рекомендації є органічно взаємопов'язаними і утворюють цілісну систему заходів, що взаємно підсилюють один одного.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій підтвердив їх фінансову доцільність. При загальних витратах першого року в 1 465 000 гривень очікуваний чистий економічний ефект становить 1 045 000 гривень, тобто строк окупності становить близько 8,5 місяців. ROI першого року складає 71,3%, а накопичений чистий ефект за три роки оцінюється в 5 245 000 гривень. Такі показники свідчать про те, що інвестиції у систему управління ризиками є одним з найбільш ефективних напрямів вкладення коштів для підприємства на поточному етапі його розвитку.

З огляду на наведені висновки, практичні рекомендації для керівництва ТОВ «НКЮ» формулюються таким чином. Насамперед, необхідно прийняти принципове рішення про розбудову формалізованої системи управління ризиками і закріпити відповідальність за цей напрям на рівні конкретного менеджера або підрозділу. Після цього слід послідовно реалізовувати запропоновані заходи відповідно до пріоритизації у порядку від заходів з найвищим співвідношенням ефект/витрати до масштабніших і капіталоемніших ініціатив. Реалізацію рекомендацій слід розпочинати з організаційних заходів (розробка Положення, формування Реєстру ризиків, аудит страхового покриття), які не потребують значних капітальних витрат і дають відносно швидкий результат.

Дослідження також дозволяє сформулювати більш широкі рекомендації для галузі в цілому. Для логістичних операторів малого і середнього масштабу, що перебувають у фазі активного зростання, управління ризиками є не менш значущим, ніж операційна ефективність і комерційний розвиток. Практика свідчить, що саме в цій фазі підприємства є найбільш вразливими до реалізації значних ризикових подій через недостатню системність управлінських процесів і обмеженість фінансових резервів. Формування культури управління ризиками з перших років діяльності є значно ефективнішим, ніж спроби запровадити

системний ризик-менеджмент після того, як підприємство вже зазнало значних збитків.

З академічної точки зору дане дослідження підтвердило наявний науковий консенсус щодо системного характеру логістичних ризиків і водночас виявило дефіцит практично орієнтованих досліджень, що аналізують реальні дані конкретних вітчизняних підприємств. Розрив між теоретичним опрацюванням проблематики ризик-менеджменту в логістиці і рівнем практичного впровадження відповідних підходів у вітчизняних підприємствах залишається значним і є перспективним полем для подальших наукових досліджень, орієнтованих на розробку галузево специфічних стандартів і методичних посібників.

Загалом результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення системи управління ризиками є стратегічно значущим завданням для ТОВ «НКЮ» на поточному етапі його розвитку і що реалізація запропонованих рекомендацій здатна суттєво підвищити операційну надійність, знизити фінансові втрати від реалізованих ризиків і сформувану стійку основу для подальшого зростання підприємства у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти

1. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 24 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 15.03.2026).

Наукова та навчально-методична література (кирилиця)

6. Бакаєв О. О., Сало В. В. Кількісна оцінка ризиків транспортно-логістичних операцій // Транспортні системи та технології перевезень. 2020. Вип. 19. С. 12–21.
7. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 480 с.
8. Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. Концептуальні підходи до управління ризиками на підприємствах логістичної галузі // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 167–174.
9. Григорак М. Ю., Васеленко Н. В. Управління ризиками у діяльності логістичних операторів // Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 2(82). С. 88–97.
10. Григорак М. Ю., Карпунь О. В. Логістика постачання : навч. посіб. Київ : НАУ-друк, 2017. 468 с.
11. Дорошенко О. В. Класифікація ризиків логістичного оператора: системний підхід // Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 64. С. 189–195.

12. Загорна Т. О., Коваль О. В. Особливості управління операційними ризиками логістичних компаній // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 145–153.

13. Захарченко В. І., Меркулов М. М. Мінімізація ризиків у ланцюгах поставок в умовах нестабільності // Актуальні проблеми економіки. 2022. № 3. С. 67–75.

14. Ільченко Н. Б., Галанець В. Г. Управління ризиками в логістичних системах: методологічний аспект // Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 234–241.

15. Карпенко О. О., Підгора Є. О. Сучасні підходи до ідентифікації та оцінки логістичних ризиків // Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8934> (дата звернення: 20.03.2026).

16. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Ризики в управлінні ланцюгами постачань: ідентифікація та оцінювання // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2019. № 846. С. 54–62.

17. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 340 с.

18. Мельник О. Г., Адамів М. В. Діагностика та управління ризиками підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 236 с.

19. Мельник О. Г., Адамів М. В. Ризики логістичної діяльності підприємств: класифікація та методи управління // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні. 2018. № 899. С. 78–85.

20. Наумов В. С. Аналіз ризиків при організації вантажних автомобільних перевезень // Економіка транспортного комплексу. 2020. № 35. С. 45–58.

21. Наумов В. С. Організація вантажних перевезень автомобільним транспортом : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2017. 316 с.

22. Олексієнко Б. М., Мартиненко М. В. Діджиталізація управління ризиками в транспортно-логістичній діяльності // Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 5. С. 156–163.

23. Поліщук В. Г., Давиденко Т. В. Ризики вантажних перевезень: аналіз та управління // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 77. С. 112–120.

24. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Моделювання ризиків у логістичних системах підприємства // Проблеми економіки. 2019. № 2(40). С. 289–297.

25. Савіна Г. Г., Белоус О. П. Методи кількісної та якісної оцінки ризиків транспортних підприємств // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2(50). С. 112–118.

26. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 224 с.

27. Тюріна Н. М., Гой І. В. Сучасні методи оцінки ризиків у логістичній діяльності // Економічний аналіз. 2021. Т. 31, № 2. С. 178–185.

28. Фалович В. А. Методичні підходи до управління ризиками в ланцюгах постачань // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 1. С. 120–131.

29. Фалович В. А. Управління ланцюгом постачань : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.

30. Харченко Т. О. Страхування як метод управління ризиками в логістиці // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 44. С. 98–104.

31. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Логістичний ризик-менеджмент: теоретичний огляд // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2020. № 2. С. 67–75.

Наукова та навчально-методична література (латиниця)

32. Ayers J. B. Handbook of Supply Chain Management. 3rd ed. Boca Raton : CRC Press, 2016. 584 p.

33. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 528 p.

34. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 386 p.

35. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 870 p.
36. Hugos M. H. Essentials of Supply Chain Management. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018. 304 p.
37. Manners-Bell J. Supply Chain Risk Management: Understanding Emerging Threats to Global Supply Chains. 2nd ed. London : Kogan Page, 2017. 272 p.
38. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. 6th ed. London : Kogan Page, 2017. 740 p.
39. Ambulkar S., Blackhurst J., Grawe S. Firm's resilience to supply chain disruptions: scale development and empirical examination // Journal of Operations Management. 2015. Vol. 33–34. P. 111–122.
40. Dolgui A., Ivanov D., Sokolov B. Ripple effect in the supply chain: an analysis and recent literature // International Journal of Production Research. 2018. Vol. 56, No. 1–2. P. 414–430.
41. Fan Y., Stevenson M. A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2018. Vol. 48, No. 3. P. 205–230.
42. Heckmann I., Comes T., Nickel S. A critical review on supply chain risk – definition, measure and modeling // Omega. 2015. Vol. 52. P. 119–132.
43. Ho W., Zheng T., Yildiz H., Talluri S. Supply chain risk management: a literature review // International Journal of Production Research. 2015. Vol. 53, No. 16. P. 5031–5069.
44. Hohenstein N. O., Feisel E., Hartmann E., Giunipero L. Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2015. Vol. 45, No. 1/2. P. 90–117.
45. Ivanov D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: a simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case // Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2020. Vol. 136. Article 101922.

46. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0 // *Production Planning & Control*. 2021. Vol. 32, No. 9. P. 775–788.

47. Ivanov D., Sokolov B., Dolgui A. The ripple effect in supply chains: trade-off «efficiency–flexibility–resilience» in disruption management // *International Journal of Production Research*. 2016. Vol. 54, No. 7. P. 2154–2172.

48. Kache F., Seuring S. Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management // *International Journal of Operations & Production Management*. 2017. Vol. 37, No. 1. P. 10–36.

49. Nooraie S. V., Parast M. M. Mitigating supply chain disruptions through the assessment of trade-offs among risks, costs and investments in capabilities // *International Journal of Production Economics*. 2016. Vol. 171. P. 8–21.

50. Pettit T. J., Croxton K. L., Fiksel J. The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience // *Journal of Business Logistics*. 2019. Vol. 40, No. 1. P. 56–65.

51. Snyder L. V., Atan Z., Peng P., Rong Y., Schmitt A. J., Sinsoysal B. OR/MS models for supply chain disruptions: a review // *IIE Transactions*. 2016. Vol. 48, No. 2. P. 89–109.

52. Zsidisin G. A., Henke M. Revisiting supply chain risk: new empirical evidence // *Logistics Research*. 2019. Vol. 12, No. 1. P. 1–4.

Електронні ресурси

53. Асоціація міжнародних автомобільних перевізників України (АСМАП). URL: <https://asmap.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

54. Choi T. Y., Rogers D., Vakil B. Coronavirus is a Wake-Up Call for Supply Chain Management // *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management> (дата звернення: 10.03.2026).

55. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Supply Chain Management Definitions and Glossary. URL:

https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

(дата звернення: 10.03.2026).

56. Deloitte Insights. The Ripple Effect: How Manufacturing and Retail Executives View the Growing Challenge of Supply Chain Risk. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/operations/supply-chain-risk-management.html> (дата звернення: 10.03.2026).

57. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств транспорту. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/tr/tr_rik/tr_rik_u.html (дата звернення: 15.03.2026).

58. McKinsey & Company. Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains> (дата звернення: 10.03.2026).

59. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

60. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024> (дата звернення: 10.03.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Реєстр ризиків ТОВ «НКЮ» (рекомендована форма)

№	Назва ризику	Категорія	Умови виникнення	Ймовірність (1–5)	Наслідки (1–5)	Рейтинг	Зона	Захід управління	Відповідальний	Строк	Статус
R-01	ДТП з участю транспортного засобу	Операційний	Перевтома водія, незадовільний стан дороги, технічна несправність ТЗ	3	5	15	Червона	Телематичний моніторинг стилю водіння; навчання безпечному водінню; планове ТО	Начальник автопарку	Постійно	Активний
R-02	Затримка на прикордонному переході	Операційний	Черги, неповна документація, технічні несправності ТЗ на кордоні	5	3	15	Червона	Попереднє електропозвонення; декларувальна процедура; партнерство з митним брокером; моніторинг черг у режимі реального часу	Головний диспетчер	Постійно	Активний
R-03	Технічна відмова ТЗ у рейсі (без ДТП)	Операційний	Знос вузлів і агрегатів, неналежне ТО, форс-мажорні обставини	4	3	12	Червона	Система превентивного ТО на основі телематики; формування аварійного	Начальник автопарку	Постійно	Активний

								резерву запчастин			
R-04	Зростання цін на пальне	Фінансовий	Ринкова кон'юнктура, зміни курсу валют, регуляторні рішення	4	3	12	Червона	Корпоративні паливні карти зі знижками; нормування витрат пального; контроль стилю водіння	Фінансовий директор	Постійно	Моніторинг
R-05	Пошкодження або втрата вантажу	Операційний	ДТП, неправильне кріплення, кліматичний вплив, крадіжка	3	4	12	Червона	CMR-страхування; інструктаж водіїв; контроль кріплення вантажу диспетчером	Начальник автопарку	Постійно	Активний
R-06	Неплатоспроможність клієнта	Фінансовий	Погіршення фінансового стану контрагента, шахрайство	2	4	8	Жовта	Перевірка нових клієнтів через Опендатебот і судовий реєстр; кредитні ліміти; автоматичні сповіщення про прострочення	Фінансовий директор	Постійно	Моніторинг
R-07	Помилки в товаросупровідних	Операційний	Некваліфікованість персоналу	3	3	9	Жовта	Чек-лист перевірок	Головний	Постійно	Активний

	документах		, поспіх при оформленні, зміни у регуляторних вимогах					и документи; навчання диспетчерів; партнерство з митним брокером	диспетчер		
R-08	Кадровий дефіцит водіїв	Кадровий	Мобілізація, конкуренція з боку інших операторів, міграція	3	3	9	Жовта	Програма матеріального стимулювання; кадровий резерв; наставництво	HR-менеджер	Постійно	Моніторинг
R-09	Воєнні ризики (пошкодження ТЗ і вантажу)	Зовнішній	Бойові дії на території України, авіаційні удари	2	5	10	Жовта	Маршрутизація з урахуванням зон підвищеної небезпеки; страхування воєнних ризиків	Директор	Постійно	Моніторинг
R-10	Зміни у регуляторному середовищі	Регуляторний	Зміни у законодавстві про транспорт, митне регулювання, дозвільна система	2	3	6	Зелена	Моніторинг законодавства; членство в галузевих асоціаціях (АСМАП)	Юрист	Постійно	Спостереження

R-11	Кіберзагрози та втрата даних	Технологічний	Атаки на інформаційні системи, помилки персоналу, відмова обладнання	2	3	6	Зелена	Резервне копіювання даних; антивірусний захист; розмежування прав доступу	ІТ-відповідальний	Постійно	Спостереження
R-12	Сезонні дорожні обмеження	Операційний	Весняне бездоріжжя, ожеледь, обмеження вагового навантаження	4	2	8	Жовта	Сезонне планування маршрутів; превентивне оснащення ТЗ зимовою гумою	Головний диспетчер	Сезонно	Спостереження

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Матриця відповідальності за управління ризиками (RACI)

Процес управління ризиками	Директор	Відп. менеджер	Фін. директор	Нач. автопарку	Гол. диспетчер	HR
Затвердження Положення про управління ризиками	R	A	C	C	C	C
Ведення Реєстру ризиків	I	R	C	C	C	C
Ідентифікація нових ризиків	C	A	R	R	R	R
Оцінка та ранжування ризиків	A	R	C	C	C	C
Впровадження заходів реагування	A	I	R	R	R	R
Моніторинг KRI	I	R	C	C	C	C
Звітування про стан ризиків	A	R	I	I	I	I

Примітка: R – відповідальний виконавець; A – особа, що приймає рішення; C – консультант; I – інформується

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження та ДСТУ ISO 31000:2018