

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«4» червня 2021 р.

# ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління операційними ризиками логістичної компанії»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр і назва)  
форма навчання денна

Виконавець: Ромашина Дмитро Анатолійович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Позняк О.В.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня

бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б)

« 17 » травня 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Ромашини Дмитра Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління операційними ризиками логістичної компанії» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.

2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «FTP», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління операційними ризиками логістичних підприємств, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: сутність управління операційними ризиками у логістичній діяльності підприємства; класифікація та чинники формування ризиків у логістичній діяльності підприємства; аналіз діяльності логістичного підприємства; аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; аналіз бізнес-процесів, які призводять до операційних ризиків; шляхи зниження ризиків у логістичній діяльності підприємства; підходи до управління операційними ризиками логістичної компанії; інструментарій управління операційними ризиками.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доц. Позняк О.В.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	к.е.н., доц. Позняк О.В.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	к.е.н., доц. Позняк О.В.	25.05.21	25.05.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Позняк О.В.  
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Ромашина Д.А.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління операційними ризиками логістичної компанії» складає 91 сторінку та містить 12 рисунків, 14 таблиць, 51 використане джерело.

### ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ, КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до управління операційними ризиками логістичної компанії.

В теоретичній частині дипломної роботи розглянуто поняття ризиків операційної діяльності логістичної компанії, проведено їх класифікацію за основними сферами операційної діяльності логістичної компанії.

В аналітичній частині дипломної роботи був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності логістичної компанії та проведена діагностика бізнес-процесів на наявність можливих збоїв, ризикових подій в операційній діяльності логістичної компанії.

У проектно-рекомендаційній частині дипломного проекту запропонована категоризація ризиків операційної діяльності логістичного оператора, що допоможе компанії розробити заходи щодо нівелювання негативного впливу ризикових обставин, що виникають в операційній діяльності, а процесний підхід до управління операційними ризиками логістичної компанії, допоможе звести всі ці ризики до мінімуму.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the thesis in the topic "Operational risk management of a logistics company" is 91 pages and contains 12 figures, 14 tables, 51 sources used.

### **OPERATIONAL RISKS, LOGISTICS COMPANY, CARGO TRANSPORTATION, RISK CLASSIFICATION**

The thesis considers the main approaches to operational risk management of a logistics company.

In the theoretical part of the thesis the concept of risks of operational activity of the logistics company is developed, their classification on the basic spheres of operational activity of the logistics company is carried out.

In the analytical part of the thesis the analysis of financial and economic activity of the logistics company is carried out and diagnostics of business processes concerning possible losses, risk divisions in operational activity of the logistics company is carried out.

The project-recommendation part of the diploma project proposes the categorization of risks of operational activities of the logistics operator, which helps companies to develop measures to mitigate the negative risks associated with operational activities, as well as the process of approach to managing operational risks of a logistics company. minimum.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research in the educational process and practical activities of logistics specialists.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП.....	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ Управління операційними ризиками логістичної компанії.....	11
1.1 Сутність операційних ризиків в логістичній діяльності.....	11
1.2 Класифікація операційних ризиків в логістиці.....	19
1.3 Висновок до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2.....	26
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ФТП».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП».....	26
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності транспортно- логістичної компанії ТОВ «ФТП».....	38
2.3 Аналіз бізнес – процесів компанії, як причин виникнення операційних ризиків.....	44
2.4 Висновок до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3.....	50
ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО Управління операційними ризиками в транспортній компанії «ФТП».....	50
3.1 Процесний підхід до управління операційними ризиками логістичної компанії.....	50
3.2 Категоризація ризиків операційної діяльності логістичного оператора.....	56
3.3 Інструментарій управління операційними ризиками.....	63
3.4 Висновок до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83
Додаток А.....	83
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 рік.....	83
Додаток Б.....	85
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік..	85
Додаток В.....	86
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 рік.....	86
Додаток Г.....	88

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік..	88
Додаток Д.....	89
БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 рік.....	89
Додаток Е.....	91
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік..	91

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ISO	– міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization);
LLC	– товариство з обмеженою відповідальністю (Limited liability company);
ТОВ	– товариство з обмеженою відповідальністю;
ЄДРПОУ	– єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;
КВЕД	– класифікація видів економічної діяльності;
УКТЗЕД	– Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності;
ТЗ	– транспортний засіб;
ДТП	– дорожньо-транспортна пригода;
LCL	– рівень наповненості контейнера (Less Container Load);
ЗЕД	– зовнішньоекономічна діяльність;
КП	– комерційна пропозиція.
ТМЦ	– товарно-матеріальні цінності



## ВСТУП

Операційна діяльність будь-якого логістичного підприємства пов'язана з певними ризиками – фінансовими, природними, екологічними, політичними, транспортними, майновими, виробничими, торговими, комерційними, інвестиційними, валютними, ризиками ліквідності, упущеної вигоди, зниження прибутковості, прямих фінансових утрат. Іншими словами, із внутрішніми ризиками, які формуються в процесі управління виробництвом, і зовнішніми ризиками, чинники яких знаходяться в зовнішньому середовищі підприємства. Наявність такої величезної кількості різновидів ризиків, які є специфічними для кожного окремого підприємства, обумовлює необхідність їх аналізу, обліку та управління.

Операційний ризик є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності, у тому числі і логістичної. Логістична система за будь-якої практичної реалізації – від процесу переміщення вантажів до процесів руху товару в ринковому просторі – включає безліч різномірних елементів, функціонування яких знаходиться під впливом різних факторів і пов'язане з певним ризиком. Основним принципом логістики є надійність – це означає, що ризик функціонування логістичної системи повинен бути зведений до мінімуму або взагалі нейтралізований.

У логістиці промислового підприємства, ризики є передусім усвідомленням небезпеки, і менеджерам в області логістики необхідно вміти не тільки виявляти ризики, але й оцінювати їх, з огляду на вплив факторів ризику на результати логістичної діяльності, приймати рішення щодо захисту від ризиків. Управління ризиками операційної діяльності підприємства включає в коло своїх проблем аналіз, оцінювання та мінімізацію ризиків та наслідків їх реалізації для цієї сфери діяльності в цілому.

Управління логістичними ризиками підприємства – одна з найважливіших задач будь-якого підприємства зорієнтованого на успіх. Ці питання знаходяться

у фокусі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Незважаючи на значну кількість публікацій, які присвячені проблематиці операційних ризиків, у науковій літературі не отримали належного висвітлення питання управління операційними ризиками в логістиці, що визначає актуальність теми.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо обґрунтування та вдосконалення управління операційними ризиками логістичної компанії.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення наступних питань:

□ вивчити сутність управління операційними ризиками у логістичній діяльності підприємства;

□ визначити класифікацію та чинники формування ризиків у логістичній діяльності підприємства;

□ здійснити аналіз діяльності логістичного підприємства;

□ провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;

□ провести аналіз бізнес-процесів, які призводять до операційних ризиків;

□ визначити шляхи зниження ризиків у логістичній діяльності підприємства;

□ запропонувати підходи до управління операційними ризиками логістичної компанії;

□ запропонувати інструментарій управління операційними ризиками.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є операційна діяльність логістичної компанії, яка може бути причиною виникнення ризикових подій в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління операційними ризиками логістичної компанії.

Інформаційною базою досліджень стали дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані всесвітньої мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

### 1.1 Сутність операційних ризиків в логістичній діяльності

Поняття ризик у сучасних наукових дослідженнях пов'язують з невизначеністю та випадковістю результатів діяльності, з конфліктом та протидією, з багатоваріантністю рішень.

Операційний ризик — ризик втрат внаслідок технологічних збоїв, операційних помилок тощо.

На теперішній час під операційним ризиком розуміють можливість прямих чи непрямих збитків внаслідок некерованих подій, технологічних помилок, які стосуються таких джерел ризику: системні технології, люди, майно, взаємовідносини з третіми сторонами, зовнішні дії. Операційний ризик – це можливість непередбачених втрат унаслідок технічних помилок під час проведення операцій, умисних і ненавмисних дій персоналу, аварійних ситуацій, збоїв апаратури тощо.

Управління операційним ризиком виконується шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками». Операційний ризик посідає одне з найголовніших місць серед всіх ризиків підприємства, адже його наявність має безпосередній вплив на основні функції та процеси операційної діяльності підприємства і призводить до невизначеностей.

З точки зору економічної теорії, невизначеність – це неможливість отримання повної інформації про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи. Зокрема, виділяють три види невизначеності:

- невизначеність 1-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати та ймовірності цих результатів, одержані статистичними методами або експертним шляхом;

– невизначеність 2-го виду – це невизначеність, за якої відомі всі можливі результати, але неможливо оцінити ймовірність їх настання;

– невизначеність 3-го виду – це невизначеність, за якої неможливо точно оцінити можливі результати та ймовірності їх настання [3].

Сучасне підприємство є відкритою системою, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Логістична система підприємства або групи підприємств служать для просування матеріальних потоків, які здійснюється кваліфікованим персоналом за допомогою різноманітної техніки, технологій і знань. У діяльності підприємства постійно виникають різноманітні ризики, причинами яких можуть бути внутрішні та зовнішні чинники.

Ось, які визначення поняттю логістичний ризик дають науковці:

– логістичний ризик це – небезпека виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга. До найпоширеніших належать ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й пакування, транспортування різними видами транспорту, документування, тощо [5];

– логістичний ризик це – ситуація в логістичній системі підприємства, яка пов'язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів внаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідки яких є невизначеними і проявляються у вигляді можливого відхилення параметрів потоків від заданих, що дозволяє розглядати ризик, на який можна впливати для забезпечення прийняттого рівня [13];

– логістичний ризик це – ризики виконання логістичних операцій транспортування, складування, переробки вантажів та управління запасами і ризики логістичного менеджменту усіх рівнів, які виникають під час виконання логістичних функцій та операцій [6];

– логістичний ризик це – економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття менеджментом підприємства об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, відсутності повної інформації на момент прийняття рішень, які притаманні процесам прогнозування, планування, контролю матеріальних, інформаційних, фінансових потоків [7];

– логістичний ризик це – неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною [8];

Все різноманіття ризиків для підприємства можна розділити на два основних види: небезпека втратити (реальні збитки); небезпека не отримати щось (упущена вигода).

В даний час управління ризиками на підприємстві є ретельно планованим процесом. Завдання управління ризиками є частиною загальної програми підвищення ефективності діяльності на підприємстві або поставок. Стратегія і прийоми зниження ступеня ризику утворюють механізм управління ризиком або ризик-менеджмент. В основі ризик-менеджменту при управлінні матеріальними потоками лежить цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику в функціональних областях логістики підприємства або мистецтво збільшення доходу в невизначеній господарській ситуації за рахунок зниження витрат.

Управління ризиком дозволить прогнозувати настання несприятливих подій, мінімізувати вплив збитку, викликаного випадковими подіями і вживати заходів до виключення таких подій в майбутньому. Головною метою системи управління ризиками є забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

При управлінні логістичними ризиками на підприємстві може бути використаний наступний алгоритм, який складається з шести етапів.

Етап 1. Визначення переліку можливих ризиків, які доцільно розбити на групи. Наприклад, може бути використано сім груп: це процес розробки і

виконання ризику, обумовлені постачальниками; ризику процесу «Постачання»; ризику процесу «Складування, зберігання, внутрішня транспортування сировини і напівфабрикатів»; В ризику процесу «Виробництво»; ризику процесу «Складування внутрішня транспортування готової продукції»; ризику процесу «Збут, доставка готової продукції клієнту»; ризику, пов'язані з поверненням товарної продукції від клієнтів.

Етап 2. Визначення величини можливих якісних і кількісних втрат товару, грошових коштів, часу при переміщенні вантажів ймовірності їх виникнення. На цьому етапі збирається статистична інформація для проведення відповідного аналізу, створюється банк даних.

Етап 3. Визначення математичного очікування втрат по окремим логістичним операціям і видам ризику.

Етап 4. Аналіз величин математичного очікування втрат за допомогою спеціальних методів. Наприклад, метод ромба, ABC-XYZ-класифікація.

Етап 5. Визначення певного інтегрального показника рівня ризику в логістичній системі підприємства та обчислення відносних показників.

Етап 6. Пошук оптимальних параметрів роботи логістичної системи для зниження інтегральної величини рівня ризику. Застосування запропонованого алгоритму дозволяє оцінити ризику в логістичній системі підприємства, визначити основні групи ризиків, виробити заходи для їх зниження і підвищити ефективність виконання логістичних операцій. Наведений алгоритм поєднує в собі якісний кількісний підходи. При якісному аналізі виявляються джерела і причини ризиків, склад логістичних операцій, при яких виникає ризик. На етапі кількісного аналізу визначаються числові значення рівня окремих ризиків і логістичної системи підприємства в цілому. Таким чином, управління ризиками в логістичних системах передбачає детальний аналіз існуючої ситуації у внутрішній і зовнішній середовищі підприємства, якісну і кількісну оцінку ризиків, а також розробку заходів, що сприяють зниженню або усунення несприятливих впливів на рух матеріальних і супутніх їм потоків.

Під логістичним ризиком розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга та зазначають, що до найпоширеніших належать ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й пакування, транспортування різними видами транспорту, документування тощо.

У поняття логістичного ризику підприємства трактується як ситуація в логістичній системі підприємства, що пов'язана з можливістю виникнення збоїв у русі потоків різних ресурсів внаслідок збурення впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, наслідки яких, з погляду суб'єкта управління, є невизначеними і проявляються у вигляді можливого відхилення параметрів потоків від заданих, що дозволяє розглядати ризик як керований параметр, на який можна впливати для забезпечення прийняттого рівня.

Інші науковці вважають, що логістичний ризик насамперед пов'язаний з порушенням семи правил логістики (комплекс «7Rs»: right product - потрібний товар, right quantity - потрібна кількість, right condition - потрібна якість, right place - потрібне місце, right time - потрібний час, right cost - потрібна вартість, right customer - потрібний споживач), а тому може бути доречним наступне визначення: логістичний ризик – це неочікувана, небажана подія або причина цієї події, що зумовлює відсутність потрібного продукту в необхідній кількості та заданої якості в потрібному місці у встановлений час для конкретного споживача з мінімальними витратами. . Причини можуть бути фізичного або нефізичного характеру, що виникли внаслідок помилок або порушень у матеріальному, або у відповідному інформаційному потоці [9].

Об'єктом логістичного ризику підприємства є логістична система мікроекономічного рівня (підприємство), як сукупність різних логістичних компонентів, оцінити ефективність та умови, функціонування яких у майбутньому за наявної неповної інформації з необхідною точністю, складно. Логістичні компоненти – це складові логістичної системи, які виокремлені за деякими ознаками, що сформульовані менеджментом підприємства. Залежно від

цілей управління такими компонентами можуть бути логістичні підсистеми, ланки та елементи [21]:

– підсистема логістичної системи – це виокремлена відповідно до організаційної структури сукупність елементів і ланок логістичної системи, що дозволяє вирішувати задачі логістичного адміністрування системи в цілому та/або управління комплексом логістичних функцій в окремій сфері діяльності підприємства;

– ланка логістичної системи – це функціонально (структурно) виокремлений підрозділ підприємства, що розглядаються як ціле в межах логістичної системи;

– елемент логістичної системи – це неподільна, в межах поставленої задачі управління, частина ланки логістичної підсистеми.

Об'єктами управління ризиками виступає як логістична система підприємства в цілому, так й кожен елемент або ланка логістичного ланцюга.

В управлінні логістичними ризиками на підприємстві нині не існує єдиного підходу до побудови зазначеної системи. Базою для її побудови може слугувати міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 “Risk management – Principles and guidelines” (“Управління ризиками. Принципи та рекомендації”). Даний стандарт рекомендує в управлінні ризиками дотримуватись наступних принципів [22]:

– ефективне управління ризиками сприяє досягненню цілей шляхом безперервного моніторингу процесів і систем;

– невід’ємності від організаційних процесів;

– прийняття участі в процесі прийняття рішень;

– є вираженням невизначеності;

– систематичності, структурованості та узгодженості за часом;

– здійснення на основі найкращої наявної інформації;

– охоплення профілю ризику, стану внутрішнього та зовнішнього операційного середовища;



- прийняття до уваги людських та культурних чинників;
- транспарентності та інклюзивності (прозорості та всеосяжності);
- динамічності, повторюваності та реагування на зміни;
- сприяння постійному поліпшенню діяльності.

Для вибору та подальшого застосування методів оцінки ризику в практиці застосовується міжнародний стандарт ISO 31010:2009 (рис. 1.1) [22]. Проте, його використання рекомендоване для вивчення сили впливу систематичних ризиків, тобто тих, які виникають під впливом зовнішніх факторів, що впливають на ринок загалом. Тоді як до систематичних ризиків, що виникають, даний стандарт має обмежене застосування ризик, комерційний ризик). Логістичні ризики відносять до несистематичних. Задля розвитку міжнародного стандарту методів оцінки ризику в 2015 р. в Україні було запроваджено відповідний Національний стандарт [23].

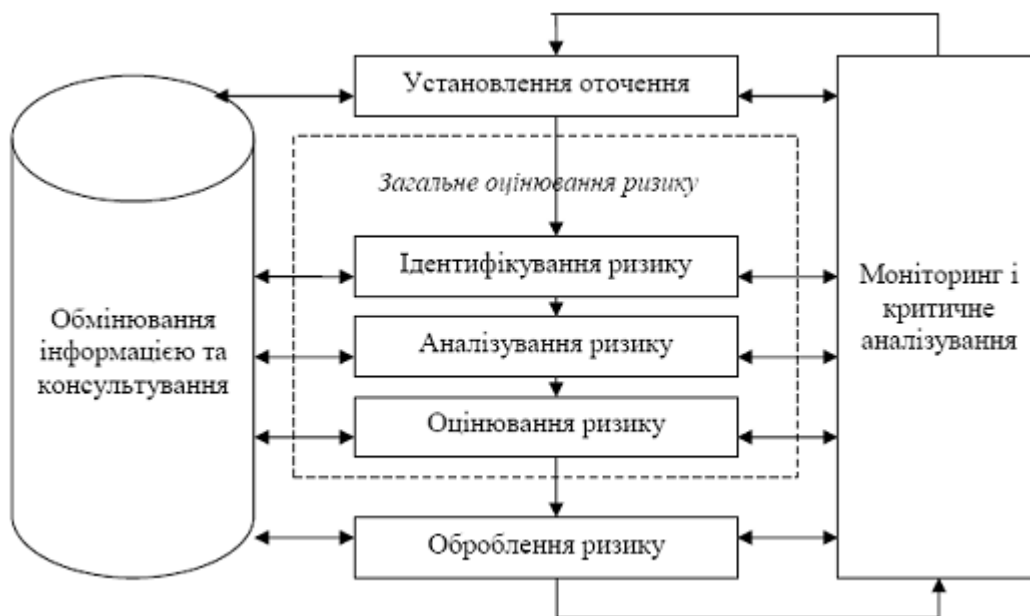


Рисунок 1.1 – Оцінювання ризику в процесі його управління за міжнародним стандартом ISO 31010:2009

Суб'єктом логістичного ризику підприємства є менеджмент підприємства, який зацікавлений в ефективному функціонуванні об'єкта логістичного ризику.

Менеджмент підприємства – це керівні особи підприємства будь-якого рівня, які наділені відповідними повноваженнями (компетенціями) для

прийняття рішення, котрі несуть відповідальність за наслідки прийняття і реалізації цих рішень [21].

Джерела логістичного ризику підприємства – це чинники (процеси, явища), які зумовлюють виникнення невизначеності та конфліктності, відсутність повної (вичерпної) інформації на момент прийняття рішень у логістичній системі.

Дослідження сутності поняття «логістичний ризик» вказує на різні підходи щодо визначення центрального елементу, що призводить до його виникнення. Серед них виділяють такі ризикоутворюючі чинники, як небезпека виникнення затримки в роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання, відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною, невиконання логістичних операцій транспортування, складування, переробки вантажів та управління запасами і ризику логістичного менеджменту усіх рівнів.

Як показує аналіз змісту праць, управління ризиками трактується досить різнобічно, проте слід виділити два основних види розуміння даного поняття: у вузькому та широкому значеннях. В широкому розумінні управління ризиками охоплює увесь набір інструментарію щодо передбачення, ідентифікації, вимірювання та зниження ризиків[24].

Управління ризиками логістичної системи підприємства – це цілеспрямований процес впливу суб'єкта логістичної системи підприємства на можливість виникнення небезпеки в роботі ланок логістичного ланцюга за допомогою спеціальних методів і засобів з метою недопущення зміни параметрів потоків від заданих.

На думку Р. Ларіна «управління ризиками в логістичній системі підприємства слід здійснювати з урахуванням специфічних особливостей логістичної діяльності та з адаптацією загальноприйнятих методів і прийомів управління до цих специфічних умов» [9].

Цілями такого управління є:

– запобігання виникненню умов існування та поширення ризиків логістичної системи;

- мінімізація руйнівного впливу факторів ризику на логістичну систему;
- розроблення заходів протидії формуванню джерельної бази ризиків.

## 1.2 Класифікація операційних ризиків в логістиці

При аналізі ризиків на підприємстві необхідно виявити і сформулювати вимоги до класифікації. Наприклад, вимоги, пов'язані з визначенням класів, груп, видів; вимоги до класифікації в цілому. Склад підрівнів класифікації залежить від специфіки діяльності підприємства.

Класифікація ризиків проводиться з використанням системного підходу, що означає застосування правил розподілу цілого на частини і виділення зв'язків між ними (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація операційних ризиків

Виділяють сім правил системної класифікації.

Правило 1. Принцип системності. Полягає в єдиному підході до складання класифікації.

Правило 2. Принцип необхідної точності, що характеризує близькість результату до істинного значення вимірюваної величини. Наприклад, відповідність виду ризику логістичної операції.

Правило 3. Принцип порівнянності зіставлення складеної класифікації з подібними класифікаціями.

Правило 4. Принцип єдності класифікації - забезпечення єдиними методами і правилами складання класифікації.

Правило 5. Принцип підвищення рівня спільності, тобто чіткий перехід від виду, до групи і класу.

Правило 6. Принцип конструктивності. Вимагає формулювання понять про клас або групу, як діагностичних класифікаційних ознаках.

Правило 7. Принцип інваріантності. Використання цього принципу призводить до стійкості і незмінності класифікації.

Перераховані правила можуть бути покладені в основу розробки системного класифікатора ризиків на підприємстві. Наприклад, якщо в якості первинної класифікаційної ознаки вибрати фази руху матеріального потоку, то логістичні ризики на виробничому підприємстві можуть бути розділені на наступні класи: постачальницькі, виробничі, збутові та ризики, пов'язані з поверненими матеріальними потоками.

Усередині кожного виділеного класу можлива подальша диференціація ризиків на групи, а в якості вторинних ознак можна використовувати приналежність ризику до функцій логістики в постачанні, виробництві, збуті і управлінні поверненнями.

При визначенні видів ризиків використовується третинна ознака, відповідно до якого розглядаються ризики при здійсненні логістичних операцій в складуванні, управлінні запасами, транспортування сировини і напівфабрикатів.

При цьому слід розглядати окремо логістичні операції, пов'язані з матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками.

Крім перерахованих, можна виділити класифікаційну ознаку, пов'язана з суб'єктивним фактором процесу прийняття рішення. За цією ознакою ризики підрозділяються на індивідуальні і колективні.

Таким чином, при складанні класифікації ризиків на підприємстві використовується системний підхід. Класифікація логістичних ризиків є частиною загальної роботи по формуванню логістичної системи підприємства.

Ризики управління логістикою пов'язані з рівнем управління ланцюгами поставок на підприємстві, здатністю підприємства модифікувати свій виробничий план у відповідності із запитами клієнтів і ефективно працювати із постачальниками сировини. В дану групу ризиків включають операційні ризики.

Операційні ризики пов'язані з виконанням операційних процедур, які в свою чергу можуть бути розділені на:

- транспортні ризики;
- складські ризики;
- митні ризики.

Ризики транспортування. Значимість транспортування в ланцюгах поставок важко переоцінити, від неї залежить тривалість виконання замовлення споживача, надійність ланцюга поставок, витрати і багато інших параметрів. Операції, що виконуються в транспортуванні, сполучені з різними ризиками. Результати аналізу причин ризиків транспортування представлені в таблиці 1.1.

Ризики утримання запасів включають; втрату і псування номенклатурних позицій, що містяться в запасі; моральне старіння і крадіжки; омертвіння грошових засобів в запасах; витрати на утримання неліквідів [25].

Таблиця 1.1 Класифікація ризику за об'єктом ризику

Об'єкт ризику	Ризики логістичних операцій транспортування		
	Перевезення (транспортування)	Навантаження, розвантаження, перевантаження	Підготовка вантажу до перевезення
1	2	3	4
Майно, у тому числі транспортні засоби	Пошкодження, повна або часткова втрата. Причини: загоряння, аварія (катастрофа, ДТП і т.д.), низька кваліфікація водія, протиправні дії третіх осіб	Пошкодження. Причини: помилки персоналу (водіїв, вантажників), падіння Пауза	
Перевозяться товари	Пошкодження, повна або часткова втрата, знецінення. Причини: аварія, поломка транспортного засобу, займання, несправна тара, упаковка, неправильне розміщення та кріплення вантажу в транспортному засобі, протиправні дії третіх осіб, помилки персоналу	Пошкодження, знецінення. Причини: помилки персоналу, несправність вантажно-розвантажувальної техніки, порушення технології робіт, крадіжки	Пошкодження, часткова втрата. Причини: пожежа, необережність персоналу, несправність пакувальної техніки, крадіжки
Персонал	Нанесення шкоди життю і здоров'ю водія. Причини: загоряння, аварія (катастрофа, ДТП і т.д.), протиправні дії третіх осіб	Нанесення шкоди життю і здоров'ю водія, вантажників. Причини: падіння вантажу, несправність вантажно-розвантажувальної техніки	Нанесення шкоди життю і здоров'ю пакувальників. Причини: пожежа, несправність пакувальної техніки

1	2	3	4
Відповідальність	Невідомі на момент оцінки особи, власник вантажу (у разі залучення логістичного посередника). Причини: ДТП, невідповідність маси або кількості вантажних місць супровідним документам, погіршення якості вантажу, порушення термінів доставки		
Зниження доходу або прибутку, зростання витрат	Витрати на подачу рухомого складу в заміну зламався, штрафи за порушення термінів доставки і т.д.		

Ризики складування. Складування - логістична функція, яка охоплює логістичні процеси на складі і ефективність функціонування складського господарства. При виконанні логістичних операцій зберігання, переробки, переміщення товарів на складі існують об'єктивні ризики, аналогічні ризикам транспортування. Головним чином, це втрати:

- майна (зберігання і переробка вантажів, навантажувального і вантажопереробні обладнання, стелажі і т.п.) з причин: пожежі, збої в енергозабезпеченні, розкрадання, відмови устаткування, порушення технології;
- пов'язані з персоналом, зайнятим переміщеннями, розміщенням, переробкою товару, з причин: падіння вантажу, несправність навантажувальної техніки, пожежа;

- доходу і операційних витрат як непрямі втрати, наприклад, витрати на оренду обладнання на час ремонту власного, штрафи за збільшення часу формування замовлення споживача.

У складуванні значна частина - це ризики логістичного менеджменту, які виникають при визначенні сукупного та матеріального потоку на складі, розрахунку кількості робочої сили і вантажної техніки на складі, розрахунку розмірів технологічних зон складу. Крім того, при організації складування виникають ризики, які пов'язані з персоналом, псуванням майна та збережених товарів, збільшенням витрат на утримання складів.

Ризики управління запасами. Можуть бути розділені на дві групи.

Група 1. Ризики, пов'язані з рішеннями логістів при управлінні запасами (помилки у визначенні норм запасів, виборі стратегії управління запасами).

Група 2. Ризики утримання запасів.

Прояв ризиків в управлінні запасами приводить до зростання витрат і зниження доходів підприємства. При управлінні запасами можливий дефіцит або надлишок матеріальних запасів на складі. Витрати дефіцит та запасів включають в себе: витрати на пошук нових постачальників; витрати на розміщення і виконання додаткового замовлення; придбання товарів за завищеною ціною; втрата клієнтів; погіршення репутації підприємства; втрачений прибуток.

Митні ризики включають в себе:

1. несвоєчасність проведення сертифікації товару;
2. неправильний розрахунок митних зборів, акцизів, ПДВ;
3. недотримання вимог щодо заповнення документів по зовнішньоекономічних операціях;
4. незадовільний інформаційне забезпечення угоди і пов'язане з ним невиконання вимог нормативних актів і вказівок митних установ;
5. неправильний вибір транспортного засобу, що не відповідає вимогам Митної конвенції МДП.



### 1.3 Висновок до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних основ управління ризиками у логістичній діяльності підприємства можна зробити наступні висновки.

Було виокремлено визначення логістичного ризику, яке пов'язує визначення логістики та її функціональних сфер з визначеннями ризику.

Логістичний ризик – це економічна категорія яка відображає невизначеність та випадковість результатів діяльності в управлінні матеріальними потоками підприємства у сферах постачання, підтримки виробництва та фізичного розподілу.

Визначено, що однією із головних цілей дослідження ризиків у логістиці є зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства. Це можна здійснити за умови побудови ефективного логістичного ризик-менеджменту на підприємстві, який повинен спиратись на науково обґрунтовану, предметно адаптовану до реалій підприємства методологію, на передові інтелектуальні, інноваційні та інформаційні технології, а також спиратись на світовий досвід управління логістичними ризиками підприємства.

Велика кількість операційних ризиків, притаманних діяльності підприємства обумовлена наявністю, так званих, інтегральних ризикоутворюючих факторів та причин, які, на відміну від «локальних», одночасно впливають на прояв двох і більше ризиків. Тому, при кількісній оцінці величини всіх логістичних ризиків у діяльності підприємства необхідно враховувати рівень взаємозалежності виявлених та ідентифікованих логістичних ризиків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ФТП»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП»

Компанія ТОВ «ФТП» (LLC «FTP», «Freight Transport Partners») виконує комплексний підхід до ведення бізнесу, що дозволяє здійснювати супровід кожної угоди від початку і до кінця. Компанія ТОВ «ФТП» керується командою молодих професіоналів-практиків в сфері логістики, що пояснює її постійний і динамічний розвиток [26]. Компанія створена в 2010 році. Середня кількість працівників на 2016 рік складає 50 осіб. Основні етапи історії розвитку компанії:

- 2010 рік – заснована транспортно-логістична компанія ТОВ «ФТП»,
- 2010 рік - відкриття офісу ТОВ «ФТП» в Одесі,
- 2014 рік - отримана нагорода Лідер галузі 2014 (двадцять восьме місце (Срібло) рейтингу в Україні серед малих підприємств за показником фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним видом діяльності КВЕД 52.29 - інша допоміжна діяльність у сфері транспорту).
- 2016 рік – відкриття офісу в Польщі.

Місія компанії – надання клієнтам максимально чіткого, якісного і зручного сервісу в сфері митного оформлення і транспортної логістики. Глобальна мета компанії – стати лідерами на ринку консалтингу ЗЕД та надання послуг логістики. Основні послуги, що надає компанія:

- митно-брокерські послуги;
- авіаційні і морські вантажоперевезення;
- автомобільні вантажоперевезення.

Компанія працює на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень і митної справи з 2010 року. За цей час має репутацію надійного

партнера, молодий креативний колектив який розвивається разом зі своїми клієнтами і партнерами. Також у 2010 році було відкрито офіси (рис. 1.1) у Києві (вул. Юрія Іллєнка 83а) та Одесі (вул. Церковна 19), а у 2016 – у Польщі (Варшава, вул. Віаła 4). Вже за чотири роки своєї роботи (у 2014 році) отримала срібну нагороду «Лідер галузі».

Характеристика компанії як юридичної особи наведено в табл. 2.1 [27].

Таблиця 2.1 - Характеристика компанії як юридичної особи

1	2
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФТП
Скорочена назва	ТОВ "ФТП"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	37888626
Дата реєстрації	03.10.2011
Уповноважена особа	Окулов Євген Володимирович
Розмір статутного капіталу	60 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності за КВЕД	Основні: 52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях Інші: 46.74 Оптова торгівля металевими виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням і інвентарем 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, лакофарбовими матеріалами і склом в спеціалізованих магазинах 52.10 Складування і зберігання 52.24 Транспортне оброблення вантажів 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління 69.10 Юридичні послуги
Контактна інформація	Україна, 04119, м.Київ, вул. Сім'ї Хохлових, буд. 8, корп. 11/7

1	2
Засновники	Василенко Ігор Володимирович (частка 33%, розмір внеску до статутного капіталу 19800,00грн), Євтушенко Кирил Володимирович (частка 33%, розмір внеску до статутного капіталу 19800,00грн), Окулов Євген Володимирович (частка 34%, розмір внеску до статутного капіталу 20400,00грн)

Організаційна структура в компанії – лінійно-функціональна, представлена відділами: фінансовий, юридичний, внутрішнього аудиту, зовнішньо-економічної діяльності, автомобільних перевезень, морських, авіаційних та залізничних перевезень, комерційний.

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Серед переваг лінійно-функціональної структури відмітимо наступне:

- точне вирішення рішень і планів виконання робіт, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників;
- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін.;
- побудова зв'язків «керівник – підлеглий» по ієрархічній драбині, за яких кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику.

До основних недоліків лінійно-функціональної структури можливо віднести [28]:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між різними підрозділами;

- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі;
- акумулювання на верхньому рівні поряд зі стратегічними оперативних завдань.

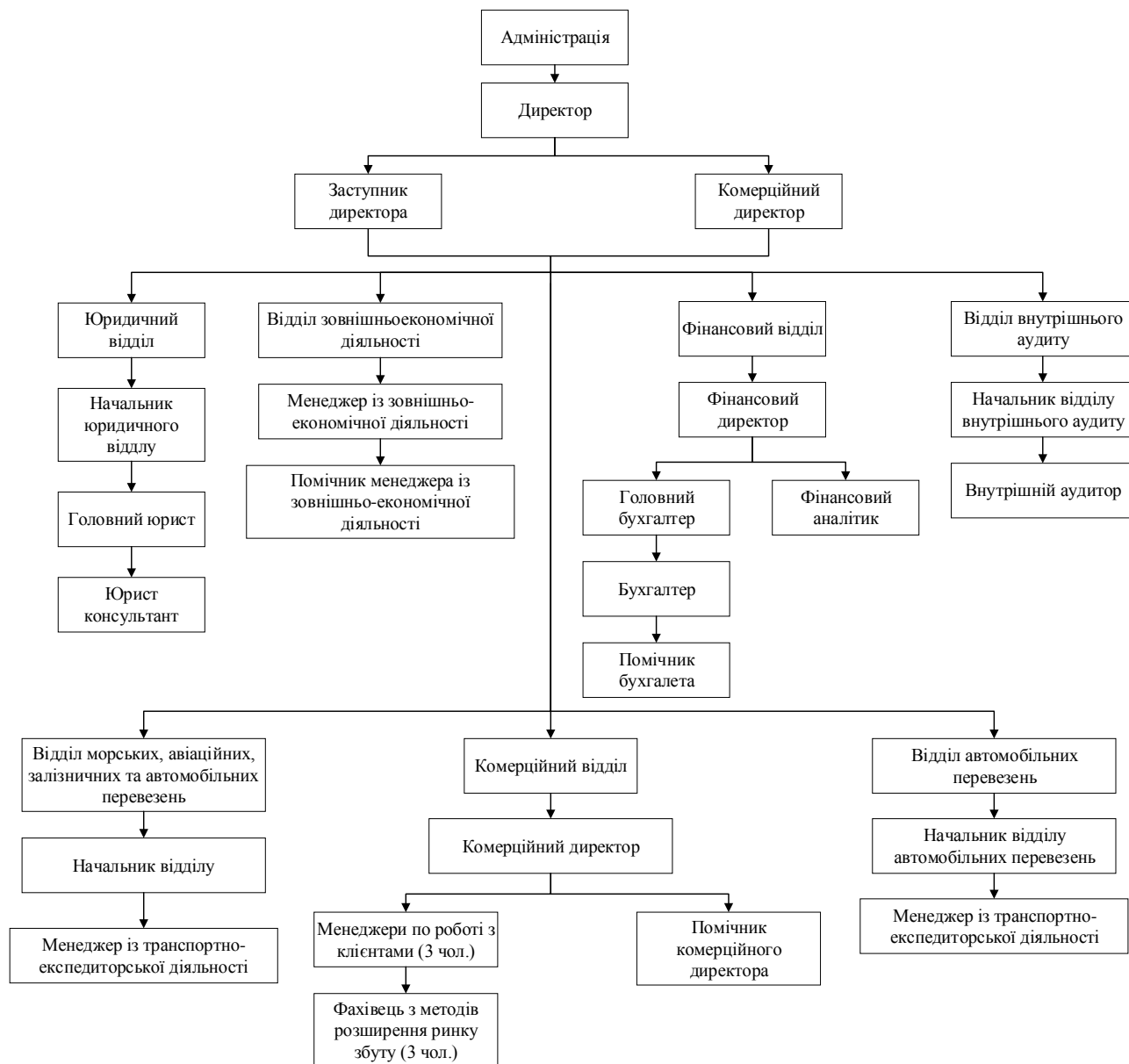


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії ТОВ «ФТП»

Головна мета відділу продаж або комерційного відділу – збільшення кількості продажів послуг. Діяльність відділу спрямована на досягнення наступних цілей компанії:

- залучення клієнтів;
- збереження клієнтської бази;

- збільшення кількості клієнтів.

Компанія встановлює наступні підконтрольні показники для даного відділу: кількість заробленого доходу (виручка від реалізації послуг), виконання плану продаж, мінімізація відхилень від планових показників.

Діяльність відділу автомобільних вантажоперевезень спрямована на:

- повний спектр транспортно-експедиторських послуг в області автомобільних перевезень;
- транспортування вантажів між Україною, країнами СНД і Західної Європи;
- внутрішньо європейські вантажоперевезення;
- митне оформлення, консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країн;
- страхування вантажів від можливих ризиків;
- автомобільні вантажоперевезення будь-якої складності, включаючи: комплектні, збірні, з дозволами перевезення небезпечних вантажів різних класів (ADR), швидкопсувні, рефрижераторні (REF) різними видами автотранспортних засобів цистернами, платформами і низько рамними трапами, тентованими, суцільнометалевими, ізотермічними.

Підконтрольними показниками роботи відділу будуть: досягнення запланованого в бюджеті обсягу валового прибутку, встановлення нормативу товарного кредиту, дотримання централізовано встановлених фінансових нормативів, операційні витрати на здійснення перевезень, належне виконання плану та досягнення встановлених значень показників, кількість виплачених штрафів.

Діяльність відділу морських, авіаційних та залізничних перевезень спрямована на:

- доставку вантажів у контейнерах «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення;
- створення комплексних рішень з вантажоперевезень з узгодженням маршрутів;

- підготовка пакетів товаросупровідних документів і контроль митного оформлення вантажів;
- координацію дій учасників процесу перевезення;
- здійснення відстеження вантажу на всьому шляху його проходження;
- забезпечення морського страхування;
- доставку вантажу з/в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях;
- зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації і інше обслуговування;
- оформлення вантажу в митницях країн відправлення та прибуття;
- бронювання авіаперевезення і відстеження руху вантажу по всьому маршруту;
- страхування вантажів у страхових компаніях;
- організація мультимодальних вантажоперевезень.

Для цього відділу так як і для попереднього підконтрольними показниками роботи будуть: досягнення запланованого в бюджеті обсягу валового прибутку, дотримання централізовано встановлених фінансових нормативів, операційні витрати на здійснення перевезень, належне виконання плану та досягнення встановлених значень показників, кількість виплачених штрафів.

Діяльність відділу зовнішньоекономічної діяльності спрямована на:

- попередній підбір кодів товарів за УКТЗЕД;
  - представлення інтересів клієнта на митниці;
  - попередній розрахунок митних зборів і податків;
  - заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів;
  - акредитація суб'єктів зовнішньо-економічної діяльності в митниці;
- консультація і сприяння в підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу.

Показниками ефективності роботи відділу є: кількість належно виконаних замовлень та сума витрат на їх здійснення, кількість оформлених декларацій,

кількість помилково оформлених декларацій, дотримання закладених витрат, співвідношення кількості належно виконаних процедур та збоїв.

Відділи внутрішнього аудиту, юридичний, фінансовий та кадровий допомагають ефективно функціонувати чотирьом операційним вищеописаним відділам. Персонал компанії в основному молодий, активний та ініціативний. У середньому штат налічує сорок сім працівників за 2020 звітний рік.

До сфер діяльності, які охоплює провайдер відносять митну, транспорту, контрактну та фінансову логістику.

До послуг митної логістики належать:

- забезпечення проходження всіх митних формальностей в країні експорту / імпорту / транзиту для поміщення товару у відповідний митний режим і випуску у вільний обіг;

- оптимізація проходження необхідних видів контролю при митному оформленні (тарифи, номенклатура, огляд, платежі);

- відстоювання інтересів клієнта на митниці;

- супутні послуги: проведення відбору зразків і отримання лабораторних висновків, отримання ветеринарних сертифікатів, отримання сертифікату походження та сертифікату EUR 1, отримання цінової експертизи, акредитація підприємства на митниці.

Як транспортний експедитор в розрізі транспортної логістики FTR організовує доставку вантажу «від дверей до дверей» будь-яким видом транспорту, також використовуючи комбінацію різних видів транспорту в ланцюжку постачання з урахуванням дотримання основних логістичних критеріїв: оптимальність маршруту, термінів та вартості при заданих умовах. Окрім цього до процедур належать: доставка збірних вантажів та з повним завантаженням, контроль температурного режиму при транспортуванні, оформлення страхування вантажу, експедиція в порту чи аеропорту, відстеження вантажу на всіх етапах доставки. Доставка може здійснюватися морським,



залізничним, авіаційним, автомобільним транспортом та включаючи контейнерне перевезення.

На наступній схемі ми бачимо детальний опис транспортних послуг, що надає компанія ТОВ «ФТП» (рис. 2.2).

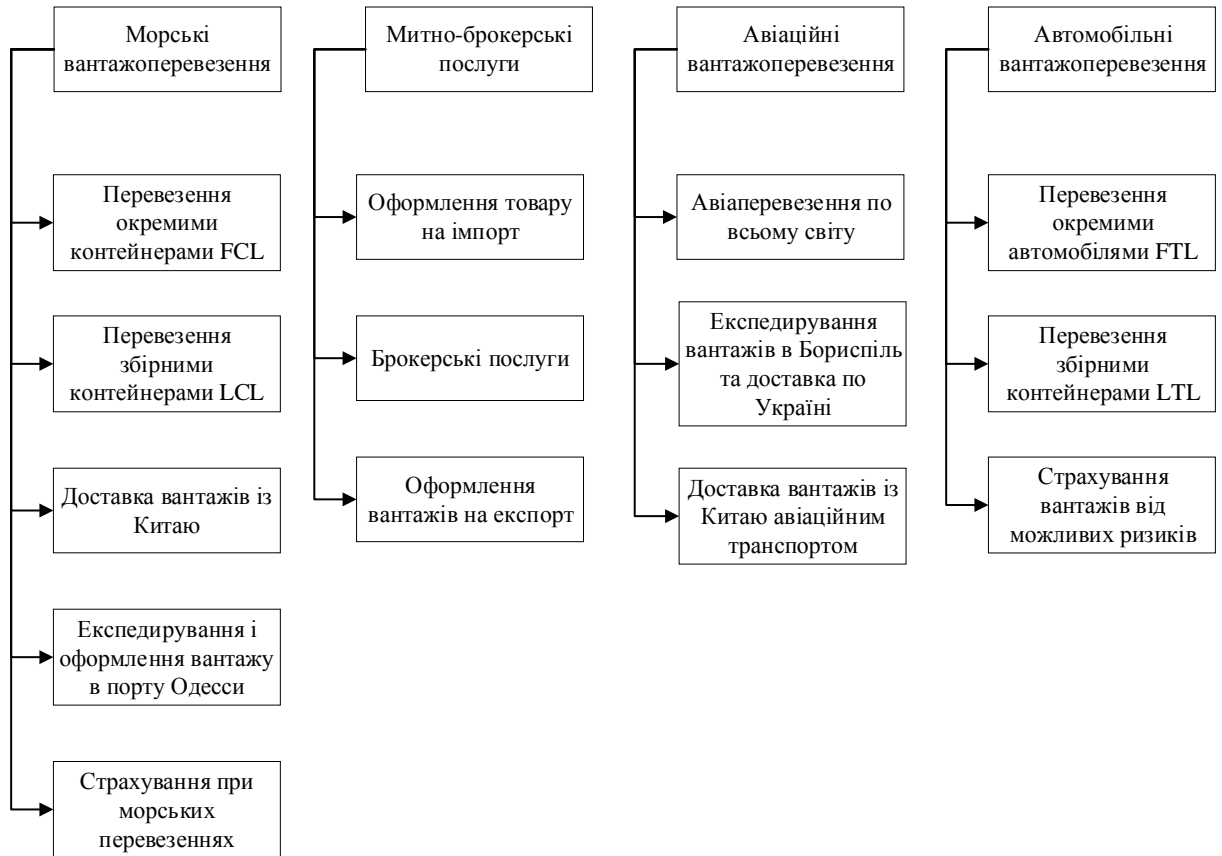


Рисунок 2.2 – Схема транспортних послуг компанії ТОВ "ФТП"

Діяльність відділу автомобільних вантажоперевезень спрямована на:

1) Повний спектр транспортно-експедиторських послуг в області автомобільних перевезень.

2) Транспортування вантажів між Україною, країнами СНД і Західної Європи.

3) Внутрішньо європейські вантажоперевезення.

4) Митне оформлення, консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країн.

5) Страховання вантажів від можливих ризиків.

б) Автомобільні вантажоперевезення будь-якої складності, включаючи:

- комплектні,
- збірні,
- з дозволами перевезення небезпечних вантажів різних класів (ADR)
- швидкопсувні,
- рефрижераторні (REF);
- різними видами автотранспортних засобів цистернами, платформами і низько рамними трапами, тентованими, суцільнометалевими, ізотермічними.

Діяльність відділу морських і авіаційних перевезень спрямована на [26]:

1) Доставка вантажів в контейнерах на умовах «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення.

2) Створення комплексних рішень з вантажоперевезень з узгодженням маршрутів.

3) Підготовка пакетів товаросупровідних документів і контроль митного оформлення вантажів.

4) Координація дій учасників процесу перевезення.

5) Здійснення відстеження вантажу на всьому шляху його проходження.

6) Забезпечення морського страхування.

7) Доставка вантажу з / в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях.

8) Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації і інше обслуговування.

9) Оформлення вантажу в митницях країн відправлення та прибуття.

10) Бронювання авіаперевезення і відстеження руху вантажу по всьому маршруту.

11) Страхування вантажів в найбільших страхових компаніях.

12) Організація мультимодальних вантажоперевезень.

Діяльність митно-брокерського відділу спрямована на:

1) Попередній підбір кодів товарів за УКТЗЕД.

- 2) Представлення інтересів клієнта на митниці.
- 3) Попередній розрахунок митних зборів і податків.
- 4) Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.
- 5) Акредитація суб'єктів зовнішньо-економічної діяльності в митниці.
- 6) Консультація і сприяння в підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу.

Діяльність відділу морських і авіаційних перевезень спрямована на:

- 1) Доставка вантажів в контейнерах на умовах «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення.
- 2) Створення комплексних рішень з вантажоперевезень з узгодженням маршрутів.
- 3) Підготовка пакетів товаросупровідних документів і контроль митного оформлення вантажів.
- 4) Координація дій учасників процесу перевезення.
- 5) Здійснення відстеження вантажу на всьому шляху його проходження.
- 6) Забезпечення морського страхування.
- 7) Доставка вантажу з / в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях.
- 8) Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації і інше обслуговування.
- 9) Оформлення вантажу в митницях країн відправлення та прибуття.
- 10) Бронювання авіаперевезення і відстеження руху вантажу по всьому маршруту.
- 11) Страхування вантажів в найбільших страхових компаніях.
- 12) Організація мультимодальних вантажоперевезень.

З точки зору контрактної логістики провайдер реалізовує аутсорсинг ЗЕД-відділу для клієнта, бере на себе перелік завдань по роботі з постачальниками: займається складенням та перевіркою зовнішньоекономічного контракту,

узгодженням з постачальником спірних моментів по документах і процесах, здійснює доставки «під ключ» та надає послуги комісiонера.

Що стосується фiнансової логiстики то компанiя виконує завдання з управління рухом фiнансiв при реалiзацiї ЗЕД – це є важливою складовою логiстичного процесу і може iстотно впливати на пiдсумковий результат. Фахiвцi компанiї ФТР беруть участь на всiх етапах фiнансового маршруту, роблячи його оптимальним і коректним, що й складає послуги фiнансової логiстики: органiзацiя оплати постачальнику, управління витратами та прибутком за зовнiшньоекономiчними операцiями, фiнансовий консалтинг.

Схематично повний спектр дiяльностi компанiї можна представити таким чином.

ФТР працює з рiзноманiтною продукцiєю (рис. 2.3), зокрема з харчовою, легкою хiмiчною промисловiстю, будiвельною, косметичною, сiльськогосподарською сферами.

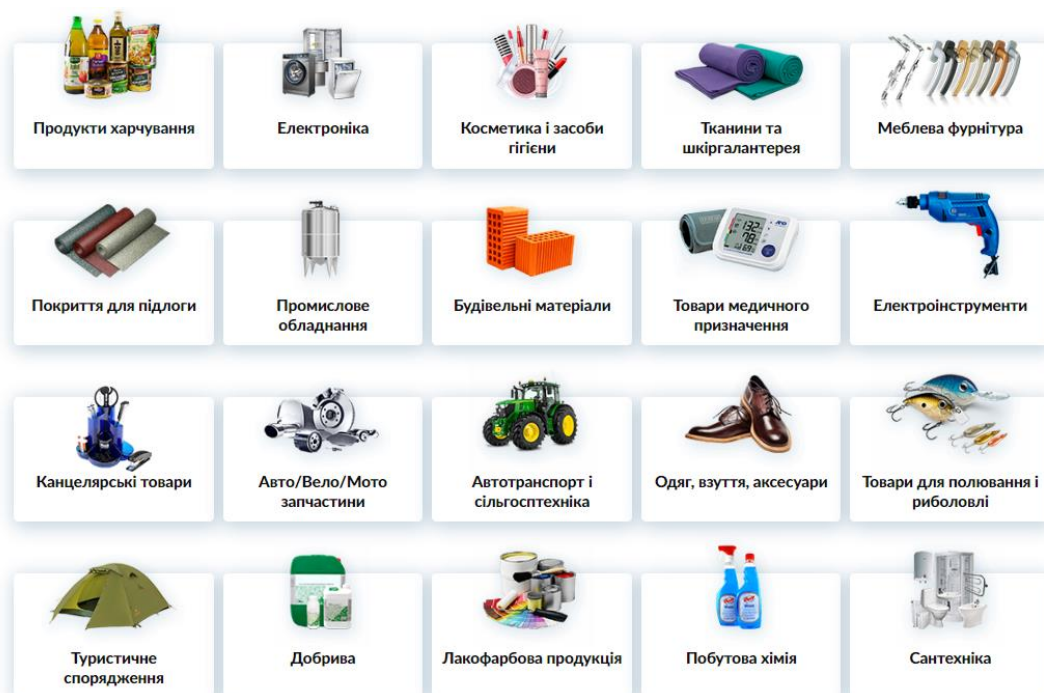


Рисунок 2.3 – Схема продукцiї з якою працює ТОВ "ФТР"

Процес отримання та реалiзацiї замовлення вiдбувається у вiсiм етапiв (рис. 2.4). Спочатку клiєнт залишає заявку на виконання роботи, далi фахiвцi компанiї

проводять всі необхідні розрахунки для здійснення комерційної пропозиції, якщо замовника все влаштовує, він укладає з компанією договір. Після підписання договору відбувається власне здійснення замовлення та виконання предмету договору – вантаж завантажується на транспортний засіб (ТЗ), транспортується, проходить митне оформлення та відбувається сама доставка до місця призначення. У процесі виконання всіх операцій фірма також оформляє документальний наскрізний супровід товару.



Рисунок 2.4 – Процес отримання та виконання замовлення

Компанія не має в наявності власного автопарку чи складів. Тому вона співпрацює з багатьма перевізниками та орендує склади в Польщі. Наявність власного офісу в Одеському морському торговому порту дозволяє значно заощадити час для експедиції та митного оформлення імпорتنих/експортних вантажів, які туди прибувають. При організації перевезення вантажів авіаційним транспортом використовуються послуги фірм-партнерів, які обслуговують вантаж безпосередньо в аеропорту оскільки власного офісу там компанія не має.

Оскільки товариство надає послуги різними видами транспорту, компанія не має певного географічного сегменту, яким вона оперує – вантажні відправлення можуть виконуватись з будь-якої країни. Для цього існує агентська

мережа, яка дозволяє виконувати вантажні відправки різних видів складності в будь-якій точці світу. А через те, що компанія ФТП не має власного автомобільного парку, вона залучає перевірених та надійних перевізників, серед яких є й крупні експрес-перевізники, такі як українські: Нова Пошта [29], УкрПошта [30], Делівері [31], Автолюкс [32], Міст Експрес [33], SAT [34] та світові: DHL [35], UPS [36], TNT [37], FedEx [38], для доставки збірних вантажів. Дані свідчать, що найбільша частка по доставці збірних вантажів здійснюється такими компаніями як Нова Пошта, УкрПошта, Делівері, Автолюкс, Міст Експрес та SAT.

Також при наданні транспортно-експедиторських послуг авіаційним транспортом партнерами-перевізниками є авіакомпанії: «Міжнародні Авіалінії України» (МАУ) [39], «Austrian Airlines» [40], «British Airways» [41], «Air Astana» [42], «LOT Polish Airlines» [43], «Lufthansa» [44], «Turkish Airlines» [45]. Найчастіше під час надання транспортно-експедиторських послуг «ФТП» користується послугами українського флагмана «МАУ», що можна пов'язати з оптимальними тарифами на перевезення та найбільшою мережею маршрутів з/в України.

## **2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП»**

Фінансовий аналіз діяльності проводиться на основі фінансової звітності – форми 1 (баланс – додатки А, В, Д) та форми 2 (звіт про фінансові результати – додатки Б, Г, Е). Проаналізуємо зміну чистого доходу (рис. 2.5), фінансового результату до оподаткування (рис. 2.6) та чистого прибутку (рис. 2.7). Дані для аналізу динаміки наведено в таблиці 2.2 Також у таблиці 2.3 відображено відносне відхилення показників, розраховане за формулою (1).

$$\Delta_{\text{відн}} = (a_{\text{факт}} / a_{\text{баз}}) * 100\% - 100\% \quad (1)$$

Таблиця 2.2 – Зведений звіт про фінансові результати за 2017 – 2020 роки

Показник, тис.грн	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1675,6	3691,3	4148,8	5864,4
Інші операційні доходи	268,4	751,5	615,6	2105,1
Інші доходи	-	-	29,5	-
Разом доходи	1944	4442,8	4793,9	7969,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші операційні витрати	-2564,5	-3683,4	-4568,1	-7228,2
Інші витрати	(-)	(-)	(-)	-38,1
Разом витрати	-2564,5	-3683,4	4568,1	7266,3
Фінансовий результат до оподаткування	620,5	759,4	225,8	703,4
Податок на прибуток	(-)	-24,9	40,6	126,5
Чистий прибуток (збиток)	620,5	734,5	185,2	576,9

Таблиця 2.3 – Дослідження змін основних фінансових показників

Показник	Динаміка		
	2020/2019	2019/2018	2018/2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41,35	12,39	120,30
Фінансовий результат до оподаткування	211,51	-70,27	22,39
Чистий прибуток (збиток)	211,50	-74,79	18,37

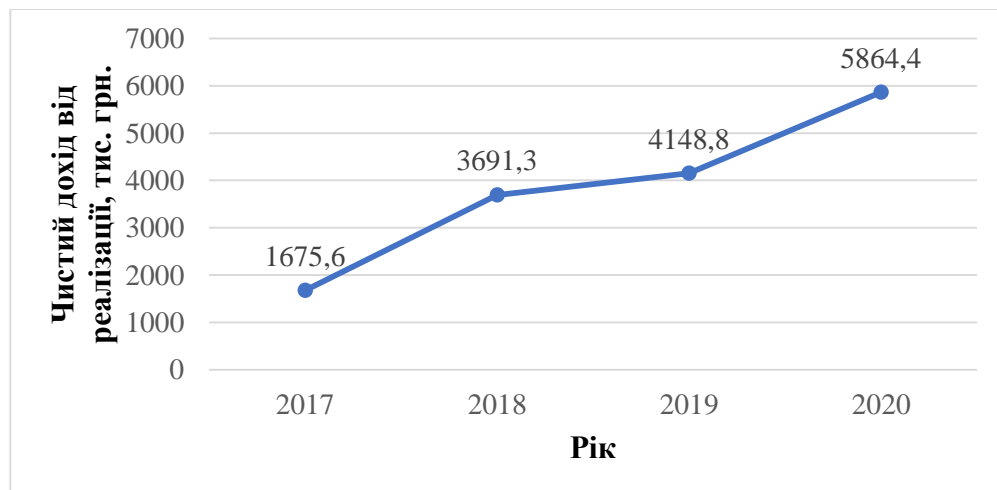


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни чистого доходу за період 2017 – 2020 рр.

Тож, за таблицею 2.3 та рис. 2.5 можемо зробити висновок про позитивну динаміку зміни чистого доходу від реалізації послуг. Так, найбільше зростання було у 2018 році та становило 120,3%, у 2020 році – 41,4%.

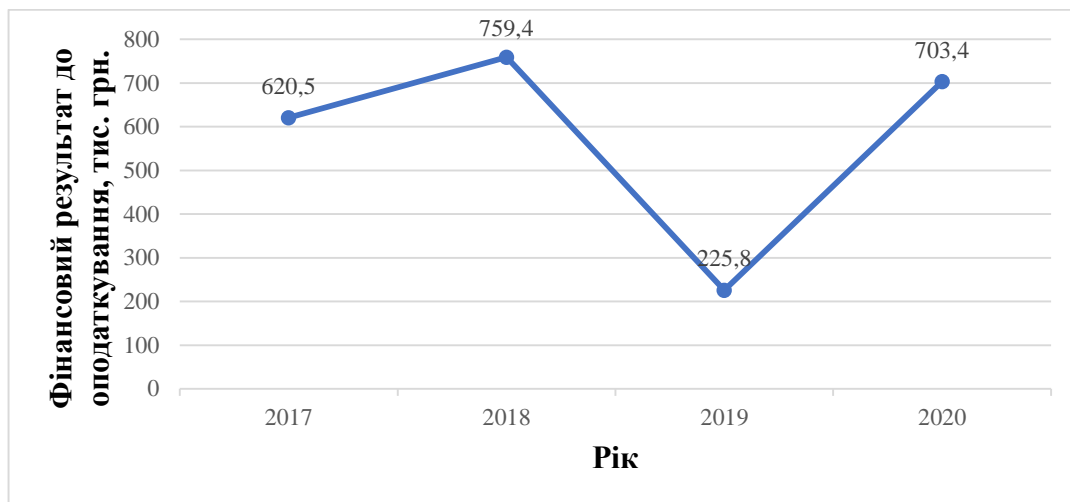


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни фінансового результату до оподаткування за період 2017 – 2020 рр.

Таким чином, за таблицею 2.3 та рис. 2.6 можемо зробити висновок про динаміку зміни фінансового результату до оподаткування. Так, найбільше зростання було у 2020 році та становило 211,5%, а попереднього 2019 року мало негативну тенденцію – 70,3%.

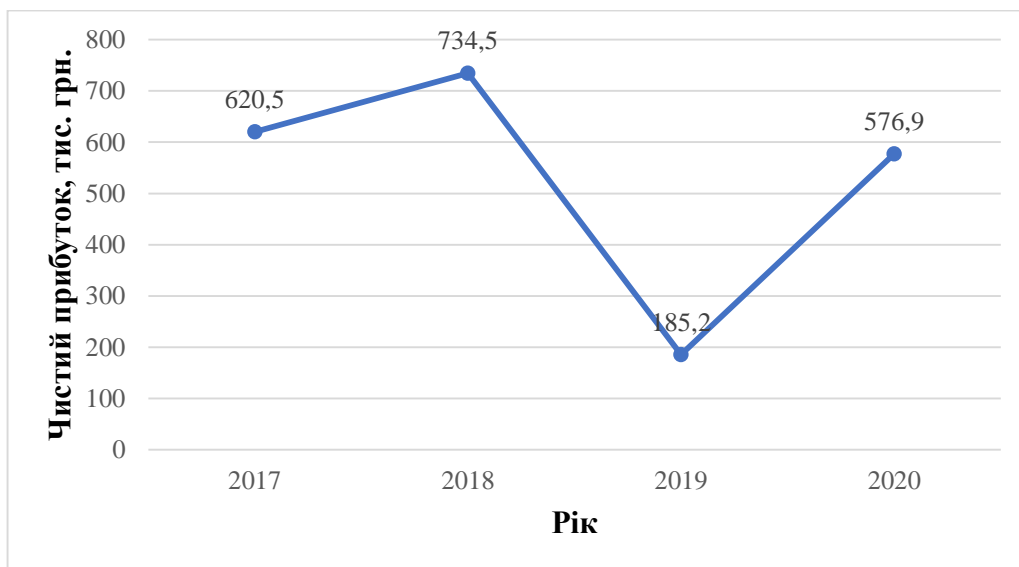


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни чистого прибутку за період 2017 – 2020 рр.



Отже, за таблицею 2.3 та рис. 2.7 можемо зробити висновок про динаміку зміни чистого прибутку, яка схожа на динаміку фінансового результату до оподаткування. Так, найбільше зростання було у 2020 році та становило 211,5%, %, а попереднього 2019 року мало негативну тенденцію – майже -75%.

Тепер можемо визначити показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії (табл. 2.5). Для цього оберемо коефіцієнти та опишемо їх основні характеристики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Визначення характеристик показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Рекомендоване значення	Характеристика
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1...2	Здатність конвертування (обміну) оборотних активів у засоби платежу (грошові кошти).
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал/Баланс	від 0,5	Вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі
3	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс/Власний капітал	1,67...2,5	Вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Дебіторська заборгованість) / Баланс	від 0,7	Здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо-довгостроковій перспективі.
5	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Актив	ріст	Відображає питому вагу чистого прибутку, що припадає на 1 грн активів

1	2	3	4	5
6	Рентабельність продаж	Чистий прибуток / Виручка	ріст	Відображає питому вагу чистого прибутку в чистій виручці від реалізації

Таблиця 2.5 – Визначення показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності компанії за 2018 – 2020 рр.

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Динаміка (абсолютне відхилення)	
					2020/2019	2019/2018
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,039	1,042	1,051	0,009	0,003
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,080	0,089	0,078	-0,011	0,009
3	Коефіцієнт фінансової залежності	12,487	11,259	12,894	1,636	-1,228
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,770	0,826	0,774	-0,052	0,057
5	Рентабельність активів	0,064	0,015	0,026	0,012	-0,050
6	Рентабельність продаж	0,199	0,045	0,098	0,054	-0,154

Зробимо висновок, що компанія загалом є ліквідною, платоспроможною та рентабельною. Показники 2019 року мали негативну тенденцію, однак у 2020 році бачимо покращення – усі показники додатні, мають тенденцію росту, винятком є коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стійкості.

Далі виконаємо аналіз загрози банкрутства за допомогою моделі Z-рахунку Альтмана за формулою (2).

$$Z = 1,2T_1 + 1,4T_2 + 3,3T_3 + 0,6T_4 + T_5 \quad (2)$$

де  $T_1$  – питома вага оборотного капіталу в активах підприємства,

= (Баланс – Необоротні активи) / Баланс;

$T_2$  – рівень рентабельності власного капіталу,

= Нерозподілений прибуток / Баланс;

$T_3$  – рівень доходності активів,

= Валовий прибуток / Баланс;

$T_4$  – коефіцієнт співвідношення власного капіталу,

= Власний капітал / (Баланс – Власний капітал);

$T_5$  – оборотність активів,

= Чистий дохід / Актив.

Залежно від значення Z-рахунку оцінюється ймовірність банкрутства підприємства за окремою шкалою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Шкала оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємства

Значення Z-рахунку	Ймовірність настання банкрутства
$Z < 1,8$	«Червона зона» ймовірність банкрутства дуже висока
$1,81 < Z < 2,7$	«Сіра зона», гранична зона, ймовірність банкрутства не висока, але не виключається
$Z > 2,7$	«Зелена зона» низька ймовірність банкрутства

$$Z = 1,2 \times 0,97 + 1,4 \times 0,07 + 3,3 \times 0,27 + 0,6 \times 0,08 + 0,27 = 2,5$$

Отже, компанія знаходиться у «сірій зоні», що говорить про те, що ймовірність настання банкрутства досить не висока, але й не виключається.

## **2.3 Аналіз бізнес – процесів компанії, як причин виникнення операційних ризиків**

Бізнес-процес — будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача [46].

Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг та збут. Так, як об'єктом дослідження є логістична компанія, то основним бізнес процесом в її діяльності є постачання вантажу, воно ж транспортування.

Основні ризики у процесі здійснення вантажоперевезень – це недотримання правил підготовки та пакування вантажу, технічні характеристики та справність транспортного засобу, а також спеціального обладнання вантажного відділення, відсутність застосування підприємством правил і стандартів маркування, завантаження, розміщення та кріплення вантажу у вантажному засобі тощо [47 – 49].

Організація перевезення як вантажів, так і пасажирів, починається з пошуку персоналу для здійснення перевезень у разі наявності власного автопарку, або за його відсутністю – з пошуку аутсорсингових партнерів.

На сьогодні дуже важливим є можливість моніторингу попередньої роботи найманих працівників або компаній з метою аналізу ефективності їхньої роботи та попередження виникнення ризиків, джерелами якого цьому разі можуть виявитися організаційна структура підприємства та надійність і професійність найманих перевізників та водіїв; особливості процедури пошуку підрядників та рівень їхньої відповідальності.

Розглянемо найрозповсюджені ризики на основних фазах перевезення вантажу.

Фаза пакування та підготовки вантажу до завантаження. На цьому етапі важливим є вибір правильного пакування (тари) для вантажу, сортування, пошук

та підтвердження наявності перевізницького обладнання (температурні установки, розміри вантажного відсіку, вантажопідйомність вантажівки тощо).

Під час організації цього етапу перевезення джерелами ризику можуть бути:

- недотримання підприємством правил підготовки та пакування вантажу;
- відсутність досвіду персоналу підприємства при сортуванні, калібруванні та пакуванні вантажу;
- відсутність досвіду підготовки та поєднання різних категорій вантажу при консолідованих перевезеннях.

Факторами транспортного ризику в цьому разі можуть бути відсутність тари для вантажу; використання невідповідного (за технічними чи санітарними стандартами) технічного обладнання для перевезення вантажу; неухважність перевізника до вимог, що ставляться до його вантажівки та обладнання.

Фаза завантаження та кріплення вантажу у вантажівку за необхідності зважування, пломбування.

На цьому етапі процесу перевезення джерелами транспортного ризику можуть бути:

- відсутність застосування підприємством правил і стандартів маркування, завантаження, розміщення та кріплення вантажу у вантажному засобі;
- відсутність необхідних технічних засобів і споряджень у підприємстві (та перевізника) для кріплення та розміщення вантажу; невідповідність оформлення товарно-транспортної документації працівниками підприємства тощо.

У цьому разі джерелом ризику може бути особисте сприйняття водієм міри ризику недобросовісного завантаження товару, відповідальність під час виконання такої функції, а також добросовісність працівників підприємства до виконання маркування, завантаження, кріплення та розміщення вантажу.

Фаза перевезення вантажів. Це один із найважливіших етапів, для якого характерні найбільш значущі ризики: настання ДТП, внаслідок якого буде зіпсовано чи втрачено вантаж, викрадення вантажу в дорозі, затримка внаслідок

непередбачуваних погодних та дорожніх умов, псування вантажу через неправильне чи недбале перевезення.

Джерелами транспортного ризику у процесі перевезенні можуть виступати дорожні, погодні умови;

- технічні характеристики та справність транспортного засобу, а також спеціального обладнання вантажного відділення;
- стан безпеки на дорозі за маршрутом, за яким здійснюється перевезення;
- досвід, професіоналізм та відповідальність водія під час перевезення вантажу тощо.

Факторами ризику в цьому разі будуть несприятливі погодні та небезпечні дорожні умови; несправність окремих технічних компонентів транспортного засобу чи відділення для перевезення та зберігання вантажу або ж невміння чи незначний досвід керування їх роботою з боку водія; непоінформованість водія про особливості вантажу та умови його перевезення.

Залежно від логістичної мережі, потреб та особливостей функціонування підприємства торгівлі під час перевезення вантажу може мати місце перевантаження, довантаження, тимчасове складування (збереження) вантажу.

Фаза тимчасового складування. Найчастіше за тимчасовим збереженням вантажу ризик проявляється у можливості викрадення вантажу працівниками складу чи сторонніми особами.

Джерелами транспортного ризику за таким тимчасовим складуванням вантажу є:

- відсутність системи безпеки на складі (надійних міцних механічних замків, камер спостереження, карткового доступу до окремих приміщень);
- економічне становище в регіоні, де знаходяться складські приміщення;
- невідповідність пакування вантажу та розміщення тари і контейнерів.

Факторами транспортного ризику за тимчасовим складуванням та збереженням вантажу є недоліки системи безпеки на складі (відсутність цілісності взаємозв'язку між технічним, організаційним та штатними

складовими роботи складського приміщення, відсутність дієвості, наявність прогалин у роботі системи безпеки); відсутність чи неповне дотримання практики пакування та розміщення вантажу; відсутність у складських приміщеннях та на контейнерах чи тарі вантажу зовнішніх атрибутів безпеки (камери відеоспостереження, надійні механічні замки та пломби – механічні чи електронні з сигналізаційною системою).

Фаза розвантаження вантажу (його приймання отримувачем). На даному етапі здійснюється перевірка цілісності пломб отримувачем, передавання документів, звірення кількості одиниць та ваги вантажу (за необхідністю), огляд вантажу на пошкодження та його розвантаження.

Джерелами транспортного ризику під час розвантаження вантажу є:

- недбале вивантаження вантажу, його пошкодження;
- технічна несправність ваг тощо додаткового обладнання для розвантаження;
- сумлінність роботи вантажників підприємства-отримувача.

Факторами ризику можуть бути недостатня пильність водія під час розвантаження вантажу; несправність ваг тощо додаткового обладнання для розвантаження; недобросовісні наміри персоналу, зайнятого розвантаженням вантажу. У випадку виявлення після доставки вантажу якихось порушень незалежно від того, ким вони вчинені, іншою стороною може ініціюватися складання акту, пред'являтися іншій стороні претензії.

## **2.4 Висновок до розділу 2**

Логістичний ринок України знаходиться в стадії формування, але має значний потенціал, для реалізації якого необхідно спрощення процедур торгівлі й вдосконалення транспортного та складського обслуговування. Логістика в Україні розвивається відповідно до світових тенденцій. Незважаючи на

позитивну динаміку, темпи розвитку логістичного ринку в Україні є нижчими порівняно зі світовими. На вітчизняному логістичному ринку діє близько 40 фірм, більшість з яких є потужними логістичними операторами світового масштабу.

Компанія FTP є логістичним оператором, який забезпечує повний цикл послуг, пов'язаних із міжнародними товарними операціями. Місією компанії є надання клієнтам максимально чіткого, якісного і зручного сервісу в сфері митного оформлення і транспортної логістики, а глобальною метою – стати лідерами на ринку консалтингу ЗЕД та надання логістичних послуг клієнтам. Діє на ринку з 2010 року, основним видом діяльності за КВЕД є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту».

FTP працює з різноманітною продукцією, зокрема з харчовою, легкою, хімічною промисловістю, косметичною, сільськогосподарською сферами.

Компанія не має в наявності власного автопарку чи складів. Тому вона співпрацює з багатьма перевізниками та орендує склади в Польщі. Зокрема партнерами-перевізниками є: Нова Пошта, УкрПошта, Делівері, Автолукс, Міст Експрес, SAT, DHL, UPS, TNT, FedEx, Васт-Транс, ECONO LTD, Calberson Logistics Ukraine, МАУ, Austrian Airlines, British Airways, Air Astana, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Turkish Airlines.

Конкуренцію становлять усі сучасні логістичні компанії, які надають транспортно-логістичні послуги при користуванні автомобільним, морським та повітряним транспортом для клієнтів під час їх зовнішньоекономічної діяльності.

За даними фінансових звітів компанії 2017 – 2020 років можна зробити висновок про позитивну динаміку зміни чистого доходу від реалізації послуг. Так, найбільше зростання було у 2018 році та становило 120,3%, у 2020 році – 41,4%. Про динаміку зміни фінансового результату до оподаткування, найбільше зростання було у 2020 році та становило 211,5%, а попереднього 2019 року мало негативну тенденцію – -70,3% і про динаміку зміни чистого прибутку, яка схожа на динаміку фінансового результату до оподаткування, найбільше зростання



було у 2020 році та становило 211,5%, %, а попереднього 2019 року мало негативну тенденцію – майже -75%. Компанія загалом є ліквідною, платоспроможною та рентабельною. Звісно, показники 2019 року мали негативну тенденцію, однак у 2020 році бачимо покращення – усі показники додатні, мають тенденцію росту, винятком є коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стійкості. Аналіз загрози банкрутства за допомогою моделі Z-рахунку Альтмана показав, що компанія знаходиться у «сірій зоні», тобто імовірність настання банкрутства досить не висока, але й не виключається.

Отже, проаналізувавши основні фінансово-економічні показники ТОВ «FTR», можна зробити висновок, що компанія успішно здійснює свою діяльність та є прибутковим підприємством. В даний час економічне становище підприємства стабільне.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ТРАНСПОРТНІЙ КОМПАНІЇ «ФТП»

#### **3.1 Процесний підхід до управління операційними ризиками логістичної компанії**

Управління ризиками - це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що наносять шкоди її діяльності.

Мета управління ризиками - виявляти, аналізувати і впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів.

З цією метою менеджер повинен проводити якісний і кількісний аналіз ризику, визначати його джерело фактор, імовірність та передбачати наслідки.

Управління ризиком можна розглянути на методологічній основі процесу розробки і реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими є рішення при відомій імовірності досягнення результату. При цьому функції управління ризиком повинні виконувати на відповідному рівні всі підрозділи фірми.

Наприклад, в управлінні ризиком залучені всі структурні підрозділи компанії:

- бухгалтерія виконує функцію допомоги в розробці бюджету;
- відділ маркетингу - робить прогноз небезпечних властивостей продукції;
- відділ кадрів - займається питаннями праці, інструктує та навчає персонал, оформляє компенсації.

Серед способів усунення ризиків фахівці виокремлюють:

- уникнення ризику - ухилення від заходів, пов'язаних з ризиком

– утримання ризику - залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальність

– передача ризику - це означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії

– зниження ступеня ризику - зменшення імовірності та обсягу втрат

В. О. Василенко диференціює основні заходи зниження ризику наступним чином (рис. 3.1) [50]:

1) диверсифікація - процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Наприклад, придбання інвестором акцій п'яти різних акціонерних товариств замість акцій одного товариства збільшує імовірність отримання їм середнього доходу в п'ять разів, і відповідно, в п'ять разів знижує ступінь ризику. Так, наприклад, промислові організації у складі фінансово-промислових груп (ФПГ) купляють акції банку, тим самим захищаючи свої активи і отримуючи пільги за кредитами. Банківська структура у складі ФПГ скуповуючи акції промислових організацій, тим самим спонукає їх розвиток і здійснює контроль за їх діяльністю. Тут мова повинна йти про ефективне використання договірних прав, дотримання прийнятих зобов'язань перед партнером, формування відносин довіри і надійності;

2) здобування додаткової інформації (більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним). Використовується новий погляд на відношення з конкурентами. Великі компанії, наприклад автомобільні корпорації США Ford, Chrysler, General Motors, приходять до взаємовигідного співробітництва та інтеграції в автомобільному бізнесі. Інформація про потенційного партнера, конкурента чи клієнта повинна містити відомості про можливі ризики у взаємовідносинах. У закордонній практиці така інформація міститься в бізнес-довідках, які пропонуються ринком інформаційних послуг;

3) лімітування - встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту тощо; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами - для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу і так далі;

4) самострахування - підприємець віддає перевагу підстрахуванню самого себе, ніж купляти страховку в страховій компанії; самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність підлягає ризику; головне завдання самострахування складається в оперативному подоланні тимчасових перешкод фінансово-комерційної діяльності;

5) страхування - захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків. Страхування являє собою економічну категорію, сутність якої складається в розподілі збитків між усіма учасниками страхування.

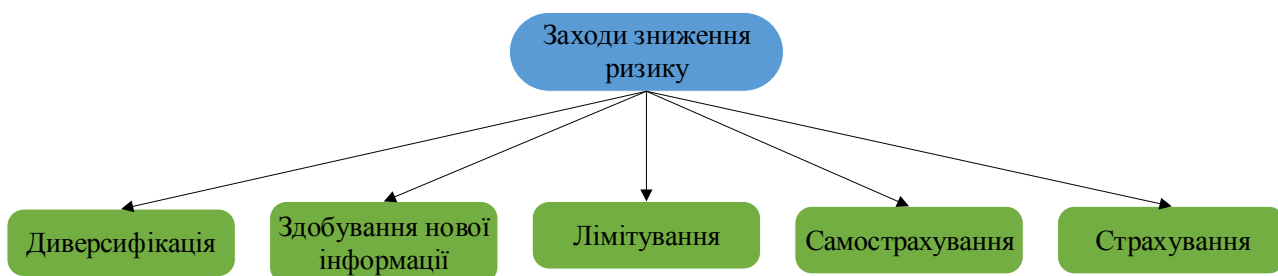


Рисунок 3.1 – Заходи зниження ризику

Страхування виконує чотири функції: ризикову, запобіжну, заощаджуючу, контролюючу.

Ризикова функція виражається в перерозподілі грошової форми вартості між учасниками страхування у зв'язку з наслідками випадкових страхових подій. Призначенням запобіжної функції являється фінансування за рахунок коштів страхового фонду заходів по зменшенню страхового ризику. Зміст функції заощадження складається в тому, що за допомогою страхування зберігаються

кошти. Контролююча функція виражається в контролі за чітко цільовим формуванням і використанням коштів страхового фонду.

Отже, не буває підприємництва без ризику. Найбільший прибуток приносять ринкові операції з високим ступенем ризику. Проте в усьому має бути міра. Ризик обов'язково має бути розрахований. Головна мета менеджменту - досягти максимального ступеня керованості ризиком.

Тому особливу увагу приділяється постійному удосконаленню управління ризиком в різних ситуаціях. Управлінський ризик як багатофакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні і правові параметри [4].

Виділяють наступні стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

1) інформаційний аналіз містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику і корегування відомих факторів, прояв яких залежить відмінливих умов;

2) діагностика ситуації визначається специфікою поставленого завдання, основний акцент робиться на урахування причин, що викликають зміни ризику, їх ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації. На даній стадії використовуються різні методи виміру й оцінки ризику (математичні, статистичні, інтуїтивні);

3) розробка варіантів рішень як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка подається за всіма змістовними аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджевим, правовим;

4) прийняття рішення містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним ймовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачається розробка системи відповідальності з питань управління ризиком.

5) організація і реалізація включають види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву

організаційного ризику (невиконання, затримок тощо), що вимагає оперативних заходів. Контроль змін у параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера - головна умова стабілізації ситуації і зниження погрози втрат [4].

Водночас менеджер при управлінні ризиком застосовує ризик-стратегію, яка забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях щодо конкретних соціально-економічних систем і ситуацій, а також орієнтується на критерії вибору ризик-рішення, що передбачають розробку меж ризику і динаміку зміни втрат залежно від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції тощо.

Також значну увагу варто звернути на запропоновану схему компанією DSV PANALPINA, яка в своєму звіті запропонувала саме таку модель адаптації ризику на своєму підприємстві (рис. 3.2).

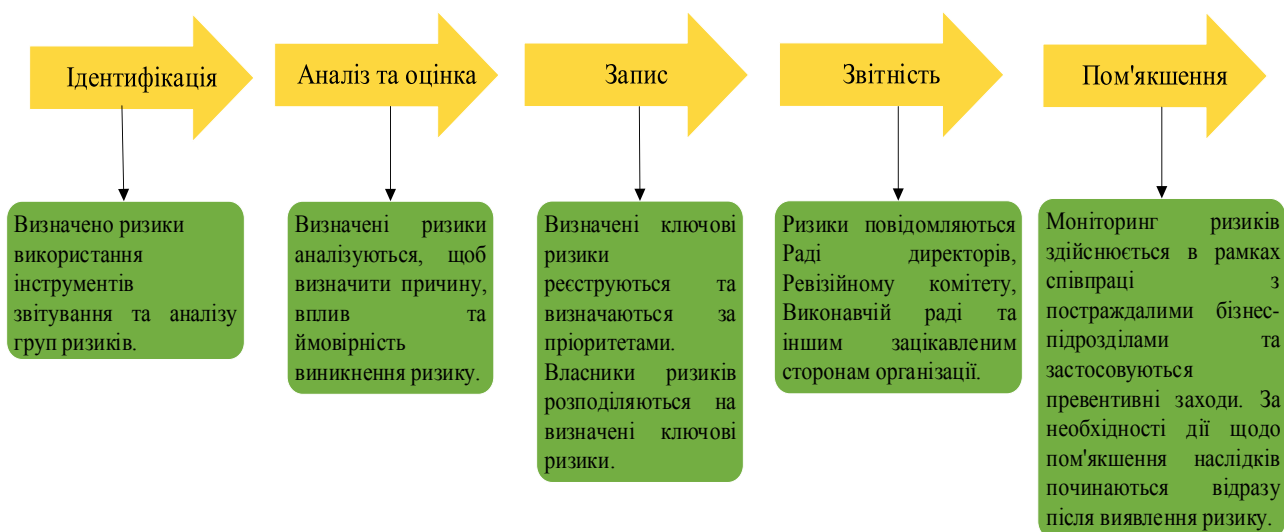


Рисунок 3.2 – Процес управління ризиками логістичної компанії

Ідентифікація логістичних ризиків - це процес виявлення ризиків, здатних вплинути на показники логістичної системи підприємства або ланцюга поставок. Ідентифікацію ризиків виконують працівники організації та зовнішні експерти з питань управління ризиками. Це ітеративний процес, оскільки в міру розвитку проекту управління ризиками можуть виявлятися нові види ризиків.

Аналіз ризиків - це процедури виявлення факторів ризиків і оцінки їх значимості, включаючи оцінку ризиків і методи зниження ризиків або пов'язаних із цим несприятливих наслідків.

Аналіз ризиків можна поділити на два види, що взаємно доповнюють один одного: якісний і кількісний. Якісний аналіз має на меті визначити (ідентифікувати) чинники, області та види ризиків.

Кількісний аналіз ризиків повинен дати можливість чисельно визначити розміри окремих ризиків і ризику підприємства в цілому. Тобто у вас є можливість передбачити, які суми і за яких умов ви можете втратити. Відповідно, розробити план щодо запобігання або мінімізації таких збитків.

Запис ризиків виконується для їх фіксації в базі даних підприємства для їх подальшого уникнення. Завдяки даному етапу компанія в подальшій своїй діяльності зможе ідентифікувати можливі ризика вже на стадії їх зародження, що допоможе їх нівелювати.

На етапі звітності підприємство передає данні які були отримані в результаті нівелювання ризикових моментів, або у випадку їх настання для повідомлення цієї інформації керівництву.

І останній етап, пом'якшення, характеризується співпрацею з відділами які постраждали від наслідків ризикової ситуації, та застосовуються превентивні (запобіжні) заходи.

Отже, розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування й інші можливості захисту від ризику розглядаються як необхідні умови формування і реалізації ризик-рішень та використовуються, у тій чи іншій мірі, при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

### **3.2 Категоризація ризиків операційної діяльності логістичного оператора**

Логістична діяльність, пов'язана з багатьма системними ризиками внаслідок дії політичних, економічних та фінансових факторів, крім того, обумовлюється і специфічними ризиками, які виникають внаслідок взаємодії з багатьма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Передача на аутсорсинг частини процесів в ланцюгу постачання, і відповідно, специфічних ризиків логістичному оператору, надає можливість експортеру знизити ризиконасиченість своєї діяльності.

Дослідження питань управління логістичними ризиками підприємств, управління ризиками в логістичних системах, управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності розкривається в працях науковців [10-19]. Ґрунтуючись на наукових дослідженнях вищезазначених та інших вчених-економістів, слід визначити специфіку ризиків логістичного операторів при здійсненні експортних операцій, що обґрунтовує необхідність поглибленого вивчення та подальшої адаптації існуючих підходів управління ризиками.

Експортери в ланцюгах постачання доставки вантажів використовують різні види транспорту. Кожен вид транспорту має свої переваги та недоліки, специфіку організації доставки вантажів за умови їх експорту. Збільшення попиту серед експортерів на доставку вантажів морем, і передача на аутсорсинг забезпечення даного процесу, обумовлюється чисельними проблемами та спірними ситуаціями, які виникають з причин широкого кола сторін договору морського перевезення. В нього безпосередньо входить морська лінія, вантажовідправник, власник вантажу, вантажотримувач, фрахтовий менеджер, експедитор.

Зважаючи на складність даного процесу, експортери звертаються до логістичних операторів, перекладаючи на них відповідальність за, насамперед,



організацію, забезпечення та моніторинг перевезень і, безпосередньо, ризики, що виникають при здійсненні експортних операцій.

Грунтуючись на теорії загальної ризикології, на діяльність логістичних операторів мають вплив наступні ризики: зовнішні, ризики, чисті, спекулятивні, операційні ризики, ринкові, кредитні, ризик ліквідності та діловий ризик [1].

Дані види ризиків можуть виникати на кожному етапі надання послуги логістичним оператором клієнтові щодо забезпечення його операційної діяльності.

Логістичний оператор визначає наступні основні етапи дій щодо взаємодії з клієнтом при здійсненні операційної діяльності, яка розглянута на прикладі експортно-імпортних операцій:

1. Запит клієнта і оформлення замовлення (підписання угоди).
2. Забезпечення виконання експортно-імпортної угоди.
3. Звітність, що документально підтверджує виконання угоди.

Відповідно до даних етапів, визначимо основні ризикові події, види ризиків, варіативні заходи логістичного оператора щодо можливого нівелювання ризиків (табл.3.1 – табл.3.3).

Таблиця 3.1 - Ризики логістичного оператора при здійсненні операційної діяльності на етапі «Запит і оформлення замовлення» [20]

Ризик	Вид ризику	Заходи контролю щодо нівелювання ризику
1	2	3
Несвоєчасність відповідей за котируванням (ставками фрахту)	Внутрішній	1. Контроль зворотного зв'язку з контрагентами.
	Зовнішній	2. У листах і дзвінках повідомляти, що час обмежений і угода може зірватися.
	Операційний	
Відмова підрядників співпрацювати	Зовнішній (контрагенти)	1. Відправляти запити на котирування як мінімум двом агентам/ перевізникам відразу, щоб скоротити час на пошук.
	Спекулятивний	
	Операційний	

## Закінчення таблиці 3.1

1	2	3
Відмова співпрацювати з боку клієнта (експортера) через високі ставки	Зовнішній (контрагенти)	1. Оперативно реагувати - шукати агентів з більш низькими ставками, торгуватися з агентом, пропонувати клієнту знижку.
	Чистий	
	Діловий	
Відмова клієнта співпрацювати з-за скасування поставки	Зовнішній (контрагенти)	1. Встановити причину скасування поставки. Повідомити, що компанія готова надати свої послуги на будь-яку іншу дату. Слід уточнити дату наступного дзвінка.
	Чистий	
	Діловий	
Помилка при заповненні замовлення	Внутрішній	1. Ретельно перевіряти інформацію в замовленні на наявність помилок.
	Чистий	
	Операційний	
Дезінформація з боку агента	Зовнішній	1. Рекомендуються переглянути співробітництво з даним агентом.
	Чистий	
	Операційний	
Ризик невірного розрахунку ставки агентом-підрядником	Зовнішній	1. Інформація щодо актуальності ставок повинна бути ретельно перевірена менеджером.
	Чистий	
	Кредитний	
Помилка менеджера в розрахунках комерційної пропозиції	Внутрішній	1. Складання повного переліку статей калькуляції (статей витрат) відповідно до надаваних послуг.
	Чистий	
	Операційний	
Ризик втрати запиту	Внутрішній	1. Менеджер створює власний реєстр запитів, який визначає ступінь пріоритетності, дату отримання запиту, ступінь (етап) обробки, результат.

Таблиця 3.2 - Ризики логістичного оператора при здійсненні операційної діяльності на етапі «Забезпечення виконання експортно-імпоротної угоди» [20]

Ризик	Вид ризику	Заходи контролю щодо нівелювання ризику
1	2	3
Відсутність повного комплексу документів необхідного для експедирування	Зовнішній (контрагенти)	1. Клієнтові надається повний перелік необхідних документів, необхідних для організації перевезення.
	Чистий	2. Всі співробітники, що мають відношення до угоди (фрахтовий менеджер, менеджер-експедитор), повинні контролювати наявність всіх необхідних документів.
	Операційний	
Затримка оформлення релізу на коносамент	Зовнішній	1. Якщо затримка відбувається з вини самого клієнта, компанія не несе відповідальності за затримку вантажу.
	Чистий	
	Операційний	

## Закінчення таблиці 3.2

1	2	3
Затримка в транзитному часі	Зовнішній	1. Необхідно принести свої вибачення клієнту, пояснити, що це не вина логістичного оператора і постійно інформувати його про місцезнаходження вантажу.
	Чистий	
	Операційний	
Ризик несвоєчасного початку роботи менеджера-експедитора	Внутрішній	1. Менеджер може знизити ризик шляхом контролю роботи менеджера-експедитора.
	Чистий	
	Операційний	
Втрата / псування вантажу	Зовнішній	1. Ретельний вибір підрядників, які не допускать ситуацій, коли вантаж може бути втрачено /пошкоджено.
	Чистий	2. Рекомендується запитувати фотографії стану (збереження) вантажу в усіх точках на шляху пересування вантажу (для LCL вантажів).
Зрив пломби з вантажу	Зовнішній	1. Фрахтовий менеджер не несе відповідальності за зрив пломби з вантажу.
	Спекулятивний	2. Необхідно принести клієнту свої вибачення і інформувати його про те, як буде вирішена проблема.
	Операційний	
Відсутність зворотного зв'язку з боку агента	Зовнішній	1. Рекомендується переглянути співпрацю з агентом, якість зворотного зв'язку з яким є низькою.

Таблиця 3.3 - Ризики логістичного оператора при здійсненні операційної діяльності на етапі «Звітність, що документально підтверджує виконання угоди»

Ризик	Вид ризику	Заходи контролю щодо нівелювання ризику
1	2	3
Затримка або відсутність оплати від клієнта	Зовнішній	1. Встановлення причин затримки оплати. 2. Розробка регламенту управління дебіторською заборгованістю. 3. Розробка регламенту взаємодії відділів щодо роботи з сумнівною дебіторською заборгованістю.
	Чистий	
	Кредитний	
Шахрайство з боку співробітників	Внутрішній	1. Контроль з боку начальника відділу за співробітниками.
	Чистий	
	Операційний	
Ненавмисні помилки в звітах	Внутрішній	1. Автоматизація процесів формування фінансових звітів.

Запропоновані заходи контролю щодо нівелювання ризиків формують «дорожню карту» - покрокову інструкцію для персоналу логістичного оператора щодо мінімізації руйнівного впливу чи ліквідації ризиків як таких. При чому до процесу контролю ризиками залучений не лише персонал, який безпосередньо пов'язаний з забезпеченням експортної угоди, а й фінансовий відділ, бухгалтерія, юридичний відділ. Це визначає формування комплексного підходу до управління ризиками логістичного оператора [20].

Ідентифікація і групування ризиків за основними етапами експортної угоди дозволяє провести їх ранжування за ймовірністю їх виникнення та негативним впливом визначених ризиків на діяльність логістичного оператора. Ранжування негативних наслідків ризиків визначає стратегії, які логістичний оператор запроваджує для підвищення ефективності процесом управління ризиками.

Операційна діяльність компанії, її основні бізнес процеси спрямовані на задоволення потреб клієнтів компанії шляхом взаємодії самої логістичної компанії з суб'єктом зовнішнього середовища

В умовах глобалізації процес взаємодії економічних суб'єктів у ланцюгу поставок завжди відбувається в умовах невизначеності, тому існують ризики. Визначення та компетентне управління ризиками необхідні для забезпечення стійкості самих організацій та всього ланцюжка поставок, що формуються в результаті цієї взаємодії. Ефективна взаємодія суб'єктів, що базується на довгостроковій основі, вимагає узгодження інтересів усіх учасників ланцюга поставок та визначає створення системи управління ризиками. Визначення ризиків ланцюга поставок дає змогу змоделювати варіанти взаємодії з суб'єктами та передбачити результати цієї взаємодії.

Отже, створення системи управління ризиками дозволяє підвищити ефективність логістичних підприємств, знайти шляхи раціонального використання ресурсів та ефективно застосувати логістичні підходи до практичної діяльності підприємств. Це призводить до збільшення керованості ланцюгом поставок, визначеності умов взаємодії, скорочення втрат часу, грошей та всіх видів ресурсів.

Управління всіма необхідними процесами логістичних підприємств на основі практичного розуміння економічного та синергетичного ефекту логістичної концепції не тільки для транспортування чи надання послуг зберігання на внутрішньому ринку, але і як глобальне явище, яке відповідає вимогам невизначеності або ризику на міжнародному зовнішньому ринку.

Динамічний розвиток українського ринку свідчить про те, що логістичні компанії намагаються задовольнити потреби та бажання споживачів, користуючись повним спектром послуг, використовуючи сучасні інформаційні технології та технічне обладнання, досвід провідних іноземних компаній, одночасно розширюючи сферу своєї діяльності для підвищення прибутковості та інших економічних показників, що характеризують конкурентоспроможність організації.

Раніше українські логістичні компанії мали можливість працювати на єдиному внутрішньому ринку або в межах одного регіону. Така регіоналізація діяльності підприємства може принести значні конкурентні переваги. Однак підприємства, які хочуть рости, процвітати, не розглядають вузьку регіональну спеціалізацію як конкурентну перевагу. Потрібен час, щоб змінити свою діяльність, змінити стратегії розвитку - вийти на міжнародний ринок. Іншими словами, серед підприємств стає все більше і більше такого поняття, як «інтеграція управління ланцюгами поставок».

Узагальнюючи методологічні підходи до процесу управління ризиками, стало можливим встановити, що управління ризиками повинно здійснюватися відповідно до таких принципів:

- принцип максимального охоплення (передбачає прагнення до найширшого аналізу можливих причин та факторів ризику);
- принцип мінімізації (передбачає мінімізацію видів можливих ризиків та мінімізацію ступеня впливу ризику на діяльність);
- принцип адекватної реакції (забезпечує адекватну і швидку реакцію на зміни, які можуть призвести до ризику);

– принцип розумного прийняття (передбачає, що підприємства можуть брати на себе лише розумний ризик).

Враховуючи згадані принципи управління ризиками в діяльності логістичних операторів, слід спиратися на:

1) побудова інтегрованого ланцюжка поставок, що спрощує завдання з управління ризиками;

2) перехід від управління окремими функціями чи операціями до інтеграції видів діяльності та інтеграції всіх можливих ризиків у ланцюзі поставок;

3) використання системно-процесного погляду на взаємодію та взаємовплив ризиків, що забезпечить комплексний підхід до формування антикризової системи протидії ризику;

4) взаємодія та координація бізнес-процесів при рівномірному розподілі ризиків, витрат і доходів між усіма учасниками ланцюга поставок.

Як правило, створення системи оцінки ризиків у ланцюгах поставок є складним та трудомістким процесом, враховуючи всю неоднорідність показників та необхідність їх відповідного вибору. Основною вимогою є врахування ролі кожного окремого сегменту, який є постачальниками, виробниками, операторами логістики та дистриб'юторами. Така послідовність дозволить забезпечити прозорість, одночасно визначаючи найважливіші аспекти діяльності.

Розробку нових стратегій та організаційно-економічних заходів щодо управління ризиками в ланцюгах поставок слід розглядати в сучасних умовах як засіб підвищення стабільності та прибутковості учасників ланцюга. Невизначеність у ланцюзі поставок не може надійно гарантувати повне виконання зобов'язань логістичних підприємств перед замовником. Важливою особливістю є той факт, що ніхто не може діяти самостійно, якщо він має справу із глобальними (міжнародними) ризиками. Отже, результатом застосування універсального інструменту управління ризиками в роботі логістичного оператора має стати створення адекватної системи протидії сучасним загрозам.

Процес управління ризиками в ланцюгах поставок покликаний забезпечити ефективне поєднання необхідної функціональності, економічної ефективності та гнучкості, і, як результат, стійку прибутковість усіх учасників ланцюга поставок.

Тому, перш ніж створити систему управління ризиками, необхідно:

- проаналізувати існуючі бізнес-процеси логістичного оператора;
- знайти основні типи ризиків у бізнес-процесах;
- чітко сформулювати мету, завдання та вимоги до оцінки ризику.

Основними способами зменшення ризиків у діяльності логістичних операторів можна назвати страхування, резервування (самострахування), хеджування, розподіл, диверсифікацію, мінімізацію (управління активами та пасивами), уникнення (відхилення ризикової операції).

Тому, беручи до уваги весь спектр методів зниження рівня ризику та розміру збитків для підприємств, нам пропонується адаптивна система управління ризиками в діяльності логістичних операторів (інтеграторів) як інструмент процесного підходу до своєчасної адаптації підприємствам до екологічних умов для корекції їх діяльності та підвищення ефективності його функціонування відповідно до ризикових ситуацій або подій, які повинні включати такі підсистеми, як виявлення видів ризиків, запобігання їх виникненню (уникнення ризиків), локалізація ризиків, розподіл (розподіл) ризиків, а також усунення наслідків ризикових подій.

### **3.3 Інструментарій управління операційними ризиками**

На сьогоднішній день морська логістика є невід'ємною складовою світового ринку. Вона сприяє надійному перевезенню великотоннажних вантажів на далекі відстані у велику кількість країн. Складно собі уявити, як би виглядала світова торгівля без розвиненої інфраструктури морської логістики.

Так і в свою чергу логістична компанія надає пріоритет морській логістиці.

Компанія виділяє для себе наступні стадії наслідків логістичних ризиків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Наслідки логістичних ризиків

1	2	3	4	5
Критичні наслідки	Втрата псування вантажу /	Дезінформація з боку Агента	1. Відмова співпрацювати з боку Клієнта через невідповідні умови в договорі. 2. Відмова Клієнта співпрацювати через зриву перевезення. 3. Відмова співпрацювати з боку Клієнта через високу ставку.	Затримка або відсутність оплати від Клієнта.
Значні наслідки	1. Необхідність внесення змін до коносамент по закінченню терміну підтвердження. 2. Помилка при заповненні заявки.	1. Зрив пломби з вантажу. 2. Ризик невірного розрахунку ставки Агентом-підрядником.		
Середні наслідки	1. Шахрайство з боку співробітників. 2. Недостатність інформації в діловому листуванні з Клієнтом. 3. Ризик необробки (упущення) запиту.	1. Затримка оформлення релізу на коносамент. 2. Відмова підрядників співпрацювати. 3. Несвоечасність відповідей по котируваннях.	1. Відсутність зворотного зв'язку з боку агента. 2. Відсутність повного комплекту документів необхідного для експедиції.	1. Ризик несвоечасного початку роботи Менеджера-експедитора. 2. Затримка в транзитному часі.
Незначні наслідки	Ненавмисні помилки в звітах.			



Для вирішення визначених наслідків пропонується впровадити часові стандарти виконання бізнес-процесів (табл.3.5), оскільки саме втрати часу в операційній діяльності є найбільш значним показником настання ризикової події.

Таблиця 3.5 - Часові стандарти виконання бізнес-процесів Менеджера з організації перевезень

№	Назва	Часовий стандарт
1	2	3
1.	Відповідь на запит	Термінова операція → відповідь протягом години
		Не термінова операція → відповідь протягом одного дня
2.	Заповнення і підписання заявки.	Відразу після підтвердження співпраці від Клієнта.
3.	Внесення інформації в оперативну таблицю.	Відразу після надходження нової інформації. Після виконання оперативної роботи.
4.	Запит контактів Відправника / Одержувача вантажу.	Відразу після підтвердження співпраці від Клієнта.
5.	Передача контактів агента.	Відразу після підтвердження співпраці від Клієнта.
6.	Запит драфта коносаменту	За 3 дні до виходу судна.
7.	Запит релізу на коносамент.	За 14 днів до прибуття судна.
8.	Запит довідки про транспортні витрати.	Після запиту від Клієнта / Брокера
9.	Повідомлення про прибуття судна.	За 10 днів до прибуття судна.
10.	Пересилання рахунків.	Відразу після отримання рахунку
11.	Моніторинг місцезнаходження вантажу.	За запитом від Клієнта або з періодичністю раз в 7 днів.
12.	Очікування котирування від агента (перш ніж приступати до спілкування з іншим агентом).	Залежно від терміновості угоди.
13.	Очікування котирування від менеджера-експедитора (перш ніж зробити дзвінок з нагадуванням).	Залежно від терміновості угоди.
14.	Прорахунок КП	Залежно від терміновості угоди.
15.	Оновлення таблиці ставок	Раз в 3 місяці, або після інформації про зміну ставок.
16.	Заповнення таблиці котирувань.	Відразу після отримання котирування.
17.	Написання електронних листів	5-10 хвилин
18.	Відповіді Менеджеру з продажу	5-10 хвилин
19.	Відповіді клієнту	5-10 хвилин
20.	Гарячі і теплі дзвінки	Вівторок і середа з 14:00 до 17:00
21.	Запит документів для експедиції	За 10 днів до прибуття судна

Взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем можна визначити, як комплекс активних і активно-пасивних взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, які направлені на задоволення інтересів кожної із сторін, і які можуть носити партнерський, конкурентний, зобов'язувальний та інші характери, а також, який включає дії підприємства по активному моніторингу свого зовнішнього середовища, розширенню його меж і, можливо, навіть створення бізнес-оточення [51].

Особливою реакцією на події зовнішнього середовища є їх випередження, що стало можливим і необхідним в умовах сучасної економіки. За такої ситуації підприємство намагається приймати такі рішення, які б дозволяли або направляти подію в потрібному руслі, або її уникнути, або самим створити необхідну подію на зовнішньому середовищі.

На мою думку, ключовим критерієм виділення моделей взаємодії виступає час реагування на подію зовнішнього середовища компанії. Даний показник сукупно відображає внутрішню організацію менеджменту і його підходи до впливу на своє ділове оточення, що відображається у періоді реагування на події та сигнали зовнішнього середовища.

Тож можна виділити такий процесний підхід по взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища та персоналом компанії, при здійсненні експортно-імпоротної діяльності.

1. Запит контактів отримувача вантажу: Менеджер з організації перевезень → Клієнт. Відправляє запит контактів Клієнту в електронному або телефонному вигляді. Нагадує Клієнту, що контакти отримувача вантажу повинні бути відправлені в електронному вигляді. Контакти отримувача вантажу необхідні, для того, щоб Агент-підрядник зміг зв'язатися з ним в країні відправки вантажу.

2. Передача контактів отримувача вантажу: Клієнт → Менеджер з організації перевезень. Електронною поштою Клієнт відсилає менеджеру всю відому інформацію - назва компанії, адреса, телефон, skype та інше.

3. Передача контактів отримувача вантажу: Менеджер з організації перевезень → Агент-підрядник. Менеджер з організації перевезень відсилає

електронною поштою Агенту-підряднику всю відому інформацію, отриману від Клієнта - назва компанії, адреса, телефон, skype і т.д.

4. Передача контактів Агента: Менеджер з організації перевезень → Клієнт. Електронною поштою Клієнту передається вся відома інформація - назва компанії, адреса, телефон, skype та інше. Клієнт перешле ці дані Одержувачу вантажу. Це необхідно для того, щоб Одержувач вантажу почав співпрацювати з Агентом-підрядником.

5. Повідомлення клієнту: Менеджер з організації перевезень → Клієнт. Після котирування від морської лінії, дізнавшись дату виходу судна Менеджер повідомляє Клієнту контрольний час завезення вантажу на термінал. Також повідомляє Клієнту контакти Менеджера-експедитора і ставить самого Менеджера-експедитора в копію (якщо Експедитор координує автодоставку і експедиція в порту).

6. Повідомлення: Менеджер з організації перевезень → Менеджер-експедитор. Менеджер з організації перевезень повідомляє Менеджеру-експедитору контрольний час завезення вантажу на термінал і повідомляє Менеджеру-експедитору контакти Клієнта. (Якщо Експедитор координує автодоставку і експедицію в порту).

7. Запит Клієнту → Інструкції для коносаменту. Менеджер з організації перевезень запитує інструкції для заповнення коносаменту у Клієнта. Рекомендується відіслати Клієнту шаблон для заповнення.

8. Інструкції для коносаменту: Клієнт → Менеджер з організації перевезень. Клієнт пересилає інструкції для коносаменту Менеджеру з організації перевезень електронною поштою. На основі отриманої інформації буде випущений лінійний коносамент.

9. Інструкції для коносаменту: Менеджер з організації перевезень → Морська лінія. Отримані від клієнта інструкції для коносаменту Фрахтовий менеджер пересилає Морській лінії в електронному вигляді.

10. Запит Драфту: Менеджер з організації перевезень → Морська лінія. Менеджер з організації перевезень драфт у Морській лінії.

11. Відправка драфту: Морська лінія → Менеджер з організації перевезень. Морська лінія на підставі отриманих інструкцій становить драфт і відправляє електронною поштою фрахтовий менеджеру. Менеджер з організації перевезень звіряє дані в драфті з інструкціями для коносаменту отриманими від Клієнта.

12. Відправка драфту: Менеджер з організації перевезень → Клієнт. Менеджер з організації перевезень відправляє отриманий від Морської лінії драфт Клієнту.

13. Підтвердження драфту: Клієнт → Менеджер з організації перевезень. Клієнт перевіряє дані і відправляє електронною поштою підтвердження правильності даних Менеджера з організації перевезень.

14. Підтвердження правильності даних в фрахті: Менеджер з організації перевезень → Морська лінія. Менеджер з організації перевезень електронною поштою відправляє морській лінії підтвердження правильності даних у драфті / повідомляє які зміни потрібно внести. Якщо вносяться зміни, змінений драфт відправляється Клієнту, і так далі поки Клієнт не підтвердить правильність.

Нерідко на формування системи управління ризиками в компанії, що займається мультимодальних перевезень, впливає її логістична стратегія. Крім цього, важливим аспектом є і те, яких методів управління ризиками дотримується логістичний оператор, а також які вимоги до перевезення висуває замовник.

На практиці логістичним провайдером досить часто доводиться приймати логістичні рішення в умовах ризику. «Тут приймається імовірнісний підхід, що передбачає прогнозування можливих наслідків з присвоєнням їм ймовірностей». Для найбільш складних ситуацій використовують так зване «дерево рішень». «Дерево рішень дозволяє наочно уявити логічну структуру прийняття рішень».

Перш ніж почати побудову дерева рішень для ТОВ «ФТП» опишемо ситуацію, з якою зіткнулася логістична компанія. Відділ продажів уклав угоду з клієнтом на перевезення крихкого вантажу з КНР (місто Нанкін) в Україну (місто Харків). У зв'язку з чим, перед логістичним відділом постало завдання розробити оптимальний маршрут мультимодального вантажоперевезення, забезпечивши

при цьому максимальну надійність перевезення і звівши до мінімуму ймовірність будь-якого пошкодження / втрати вантажу. Крім того, правильне здійснення вантажоперевезення передбачає наявність певного набору оформлених документів. У зв'язку з цим замовником був зроблений акцент на правильності оформлення всієї документації, як під час перевезення, так і по настанні вантажу в пункт призначення. При цьому, з огляду на те, що компанія підписала довгостроковий контракт, що дозволяє їй заздалегідь проводити відвантаження продукції, вимоги до термінів доставки відходять на другий план.

Зібравши інформацію, логістичний відділ компанії виконав необхідні розрахунки в рамках реалізації проекту вантажоперевезення, запропонувавши 5 можливих варіантів маршруту переміщення вантажу по даному замовленню. При виборі маршруту логістичний провайдер традиційно розглядає наступні параметри маршрути: вартість маршруту, надійність маршруту, час перевезення.

Як описувалася вище в даному випадку компанія може ігнорувати параметр «час маршруту», сфокусувавшись на двох, що залишилися. Для того, щоб прийняти правильне рішення відділ логістики отримав додаткову інформацію від відділу продажів щодо особливої співпраці з клієнтам. Згідно з укладеним контрактом обумовлені 3 варіанти розвитку подій.

1. Компанія отримує повну преміальну суму за доставку вантажу в розмірі 163.000 гривень у разі, якщо вантаж був доставлений клієнтові в цілості і з правильно оформленою документацією.

2. Якщо вантаж прибув з незначним ушкодженням, невеликими неточностями в документації, компанія отримує преміальну суму за доставку вантажу проте в розмірі 110.000 гривень.

У разі, якщо ж пошкодження вантажу і неточності в оформленні документів приймають для замовника критичний характер (умови оцінки пошкодження вантажу і неточності відвантажувальної документації відображені в умовах контракту), то компанія виплачує клієнтові штраф в розмірі 380 000 гривень. При цьому компанія «ФТП», щоб уникнути ризиків псування вантажу і невірному оформленні документів страхує кожну поставку. Страхова премія

дозволяє покрити 93% вартості штрафів, виплачуваних клієнту, таким чином, після виплати штрафів розмір збитків складе 27 000 гривень, не враховуючи суму, витрачену на перевезення. Розроблені наступні варіанти транспортування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Варіанти транспортування

№	Маршрут перевезення	Вартість перевезення, грн.
1	Автомобіль – залізниця	112 000
2	Залізниця – море – авто	106 000
3	Залізниця – море – залізниця	92 000
4	Автомобіль – залізниця	114 000

1. Із міста Нанкін (КНР) доставляємо вантаж автомобільним транспортом в м Пекін, далі перенавантажуюмо з фури в вагони і залізницею відправляємо в пункт призначення Харків.

2. Із міста Нанкін веземо вантаж залізницею в порт Шанхай, звідти морськими шляхами доставляємо в порт Одесса. У порту вивантажуємо вантаж в автомобільний транспорт і перевозимо в пункт призначення Харків.

3. Із міста Нанкін доставляємо вантаж залізницею в порт Шанхай, навантажуюмо його на судно і відвозимо в порт Одесса, далі за допомогою залізничного транспорту транспортуємо вантаж в Харків.

4. Із міста Нанкін направляємо вантаж автомобільним транспортом в м Достик (межа між КНР і Казахстаном), далі по залізничному полотну відвозимо в Харків.

У зв'язку з особливістю процесу транспортування, можна виділити чотири основних факторів ризику, які можуть стати причиною зриву поставки через невиконання логістичним провайдером умов контракту: транспортний ризик, що не тягне за собою псування вантажу (аварія, ДТП, несправність); адміністративний ризик (конвенції в транзитних країнах, правовий і політичний режими); ризик псування вантажу; природно-кліматичні ризики. Визначивши основні фактори ризику, які характерні для транспортного процесу та

безпосередньо впливають на ефективність виконання маршруту, були запропоновані наступні коефіцієнти імовірності настання ризиків на маршрутах (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Імовірність настання ризиків на маршрутах

Маршрут	Збереження	Наявність помилок	Незбереження
Нанкін – Пекін – Харків	0,85	0,1	0,05
Нанкін – Шанхай – Одесса – Харків	0,7	0,2	0,1
Нанкін – Шанхай – Одесса – Харків	0,7	0,2	0,1
Нанкін – Достик – Харків	0,85	0,1	0,05

Основним критерієм прийняття рішень в умовах ризику є математичне очікування, для розрахунку якого потрібні можливі результати і ймовірності появи цих результатів. Вибираємо критерій максимізації математичного очікування  $Me(X)$ , оскільки діяльність логістичного провайдера спрямована на максимізацію прибутку. Максимізуючи математичне очікування, компанія вибирає маршрут, при якому розмір збитків в загальній сумі результату в разі виникнення несприятливих наслідків мінімальний, а розмір прибутку в разі успішного результату максимальний.

$$Me(ik) = \sum_{i=1}^n x_i * q_i \quad (3.1)$$

де  $x_i$  – різниця у вартості варіанту розвитку подій та варіантом транспортування;  $q_{ik}$  – імовірність настання і-го ризику на маршруті k;

Зробимо розрахунки математичного очікування по маршрутах.

Маршрут №1:

$$Me(1,1) = (163\,000 - 112\,000) * 0,85 = 43\,350 \text{ грн.}$$

$$Me(1,2) = (110\,000 - 112\,000) * 0,1 = -200 \text{ грн.}$$

$$Me(1,3) = (27\,000 - 112\,000) * 0,05 = -4\,250 \text{ грн.}$$

$$\Sigma Me(1) = 43\,350 - 200 - 4\,250 = 38\,900 \text{ грн.}$$

Маршрут №2:

$$Me(2,1) = (163\,000 - 106\,000) * 0,7 = 39\,900 \text{ грн.}$$

$$Me(2,2) = (110\,000 - 106\,000) * 0,2 = 400 \text{ грн.}$$

$$Me(2,3) = (27\,000 - 106\,000) * 0,1 = -7\,900 \text{ грн.}$$

$$\Sigma Me(2) = 39\,900 + 400 - 7\,900 = 32\,400 \text{ грн.}$$

Маршрут №3:

$$Me(3,1) = (163\,000 - 92\,000) * 0,7 = 49\,700 \text{ грн.}$$

$$Me(3,2) = (110\,000 - 92\,000) * 0,2 = 3\,600 \text{ грн.}$$

$$Me(3,3) = (27\,000 - 92\,000) * 0,1 = -6\,500 \text{ грн.}$$

$$\Sigma Me(3) = 49\,700 + 3\,600 - 6\,500 = 46\,800 \text{ грн.}$$

Маршрут №4:

$$Me(4,1) = (163\,000 - 114\,000) * 0,85 = 41\,650 \text{ грн.}$$

$$Me(4,2) = (110\,000 - 114\,000) * 0,1 = -400 \text{ грн.}$$

$$Me(4,3) = (27\,000 - 114\,000) * 0,05 = -4\,350 \text{ грн.}$$

$$\Sigma Me(4) = 41\,650 - 400 - 4\,350 = 36\,900 \text{ грн.}$$

На основі проведених розрахунків, побудуємо дерево рішень щодо вибору маршруту доставки з урахуванням ймовірності настання ризикової події (рис.3.3).

В результаті отримуємо, що найбільший середній прибуток очікується на маршруті № 3 «Нанкін – Шанхай – Одеса – Харків». У нашому випадку компанія «ФТП», слідуючи логістичної стратегії мінімізації витрат, вибере саме цей варіант доставки вантажу.

Однак, з огляду на специфіку вантажу (крихкий вантаж), варто звернути увагу, що ризик незбереження на даному маршруті один із найбільших серед представлених по всіх маршрутах. Зважаючи на специфіку маршруту, вантаж підлягає перевалки 3 рази з одного виду транспорту на інший, в результаті чого збільшується ризик його пошкодження.



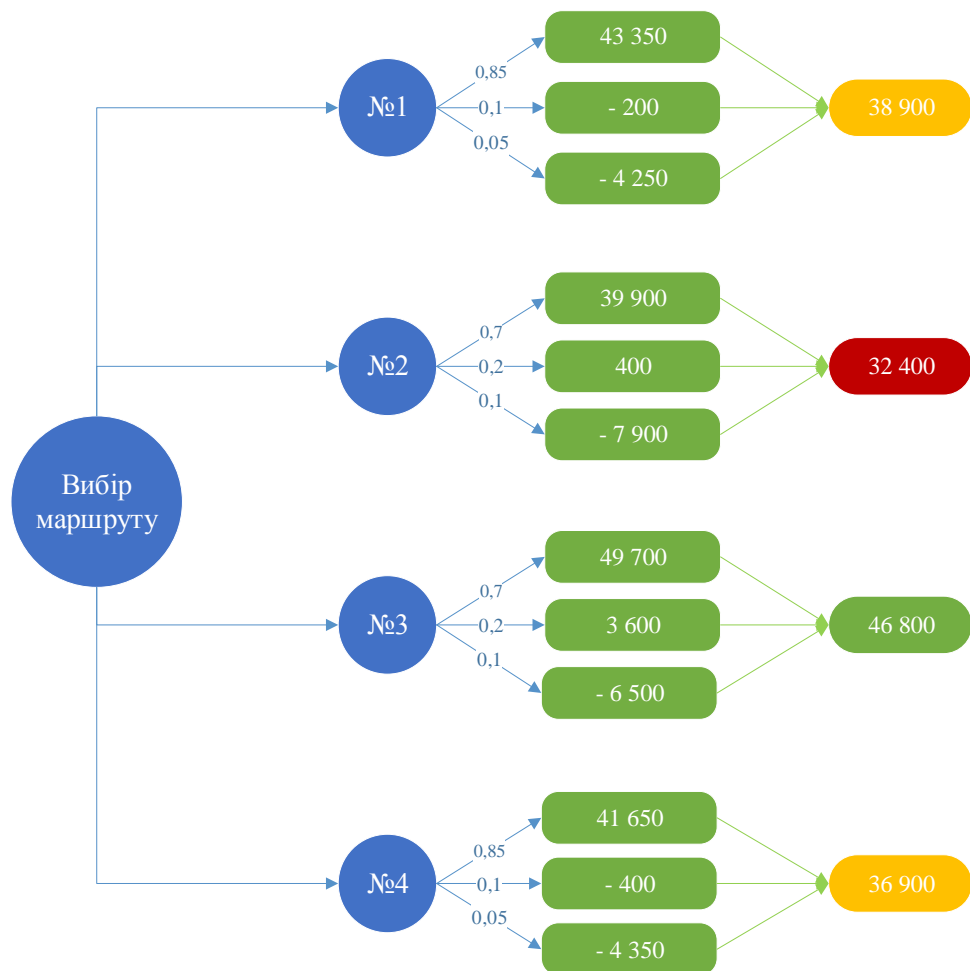


Рисунок 3.3 – Дерево рішень для вибору маршруту перевезення

Ризик пошкодження вантажу на маршруті складає 30%. Таким чином, навіть якщо вантаж буде критично пошкоджений і перевізник буде змушений заплатити замовнику штраф у розмірі 380 000 гривень, то страхова компанія відшкодує логістичного провайдера 93% вартості вантажу.

В результаті, логістичний провайдер втратить 27 000 гривень і суму вартості перевезення. Однак середній прибуток по даному маршруту (в разі виникнення одного з 3х результатів) становитиме найбільший з прибутків за всіма іншими маршрутами, ймовірність ризику пошкодження вантажу і невірної документації на яких менше або дорівнює 30%. У даній ситуації логістичний провайдер в якості методу управління ризиками приймає рішення на користь часткового страхування ризику, а також прийняття ризику на себе. Іншими словами,

сплативши штраф, в кінцевому рахунку, компанія все одно залишиться у виграші.

### **3.4 Висновок до розділу 3**

Проаналізувавши даний розділ можна сказати, що логістичний оператор застосовує наступні стратегії реагування на ризик:

1. Ухилення від ризику передбачає зміну діяльності менеджера, щоб виключити загрозу, викликану негативним ризиком. Вона застосовується до наступних ризиків: відмова клієнта співпрацювати з-за скасування поставки; відмова співпрацювати з боку клієнта через високі ставки; затримка чи відсутність оплати від клієнта; ризик невірною розрахунку ставки агентом.

2. Перерозподіл ризиків – це перекладення негативних наслідків загрози з відповідальністю за реагування на ризик частково або повністю на третю сторону. Застосовується до ризиків: втрата /псування вантажу; зрив пломби з вантажу.

3. Скорочення ризиків - зниження ймовірності реалізації ризику, зниження наслідків негативних ризикових події до прийнятних меж. Застосовується до ризиків: шахрайство з боку співробітників; затримка оформлення релізу на коносамент; відмова підрядників співпрацювати; несвоєчасність відповідей за котируванням; відсутність зворотного зв'язку з боку агенту; відсутність повного комплексу документів необхідного для експедирування; ненавмисні помилки в звітах; помилка менеджера в розрахунках комерційної пропозиції; помилка при заповненні заявки; ризик втрати запиту.

4. Прийняття ризиків застосовується в тому випадку, коли компанія не передбачає будь-яких спеціальних дій щодо певного типу (класу) ризику. Вона застосовується до наступних ризиків: ризик несвоєчасного початку роботи менеджера-експедитора; затримка в транзитному часі.

Розроблений комплексний підхід до управління ризиками логістичного оператора дозволяє не лише знижувати ризиконасиченість операційної діяльності, а й визначати заходи щодо управління цими ризиками.

Отже, створення системи управління ризиками дозволяє підвищити ефективність логістичних підприємств, знайти шляхи раціонального використання ресурсів та ефективно застосувати логістичні підходи до практичної діяльності підприємств. Це призводить до збільшення керованості ланцюгом поставок, визначеності умов взаємодії, скорочення втрат часу, грошей та всіх видів ресурсів.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження в дипломній роботі по управлінню ризиками у логістичній діяльності підприємства можна зробити висновок, що для логістичних підприємств наявність та підходи до управління операційними ризиками пов'язані з їх специфікою. Однією із головних цілей дослідження ризиків у логістиці є зниження їх негативного прояву на діяльність підприємства.

Встановлено, що будь-яка ділова активність ризикована, тобто ніщо не може відбутися без ризику, але кожний, хто пов'язує ризик винятково з небезпекою або можливістю збитків, втрачає з поля зору найважливіший аспект – сприятливу можливість. Тому для підприємницької діяльності корисно бути ризикованою.

Врахування ризиків при управлінні логістичними системами підприємств дозволяє забезпечити гнучкість цих систем, їх адаптацію до мінливості ринкової ситуації та використання новітніх методів та технологій логістичного управління.

Досліджено, що кількісний та якісний аналіз операційних ризиків за системного підходу доповнюють один одного, тому що існують такі сфери логістичної діяльності, де неможливо прийняти рішення або тільки на основі якісного опису проблеми, або обійтися тільки математичними моделями. Системний підхід до аналізу операційних ризиків логістичної діяльності підприємства розширює уявлення про ризикологію за рахунок дослідження їх на мікро - і макрорівнях, а також системи зовнішніх взаємодій.

Встановлено, що компанія FTR є логістичним оператором, який забезпечує повний цикл послуг, пов'язаних із міжнародними товарними операціями. Місією компанії є надання клієнтам максимально чіткого, якісного і зручного сервісу в сфері митного оформлення і транспортної логістики, а глобальною метою – стати лідерами на ринку консалтингу ЗЕД та надання логістичних послуг клієнтам. Діє

на ринку з 2010 року, основним видом діяльності за КВЕД є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту».

Визначено, що ФТР працює з різноманітною продукцією, зокрема з харчовою, легкою, хімічною промисловістю, косметичною, сільськогосподарською сферами. Також, компанія не має в наявності власного автопарку чи складів, тому вона співпрацює з багатьма перевізниками та орендує склади в Польщі. Зокрема партнерами-перевізниками є: Нова Пошта, УкрПошта, Автолюкс, Міст Експрес, SAT, DHL, UPS, FedEx, Васт-Транс, Calberson Logistics Ukraine, МАУ, Austrian Airlines, Air Astana, LOT Polish Airlines, Lufthansa.

Значна кількість логістичних ризиків, притаманних діяльності підприємства виробничої сфери, в тому числі і ТОВ «ФТП», обумовлена наявністю, так званих, ризикоутворюючих факторів та причин, які одночасно впливають на прояв двох і більше ризиків.

Доведено, що основною проблемою розробки ефективної системи управління логістичними ризиками підприємства слід вважати необхідність впровадження дієвих методик оцінки головних чинників впливу та формування ефективної системи заходів їх нейтралізації та усунення.

Основним напрямком дослідження була навіть не мінімізація втрат, чи збільшення прибутку, а мінімізація втрати часу при виконанні операційної діяльності.

Запропонована категоризація ризиків операційної діяльності логістичного оператора, допоможе підприємству легше справлятися з виникаючими обставинами, а процесний підхід по управлінню операційними ризиками логістичної компанії, допоможе звести всі ці ризики до мінімуму.

Таким чином впровадження рекомендованих заходів допоможе покращити такі показники: час прийому заявки, коректування параметрів заявки, час комплектації замовлення, інформування про статус замовлення, точність часу доставки, час підготовки документів, та допоможе підприємству вийти на новий рівень серед міжнародних логістичних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
- 2) Василенко В. О. Антикризисное управление предприятием : Навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
- 3) Лігоненко Л.О. Антикризисное управление предприятием: теоретико-методологические основы и практический инструментарий. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2011. – 580 с.
- 4) Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2001. - с. 345.
- 5) Вітлінський В. В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства / В. В. Вітлінський, В. І. Скіцько // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 246–253.
- 6) Короткий Ю. В. Оцінка логістичних ризиків машинобудівного підприємства / Ю. В. Короткий // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2014. – № 11 (2). – С. 159–167.
- 7) Левченко В. О. Управління логістичною системою підприємства / О. В. Левченко, О. О. Удалих // Наука й економіка. – 2014. – № 1(33). – С. 151–156.
- 8) Плетнева Н.Г. Анализ рисков логистики и цепей поставок: подход к классификации и алгоритм принятия решений [Текст] / Н.Г. Плетнева // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. Вып. 4(13). – СПб. : СПбГИЭУ, 2006. – С. 213-220.
- 9) Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : [монография] / Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко, В.Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2012. – 239 с.
- 10) Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Мукачівський Державний університет*. 2018. №18. С.17-21.

- 11) Вітлінський В. В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 246–253.
- 12) Гришко В. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 17. С. 54–58.
- 13) Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 102. С. 343–350.
- 14) Кривов'язюк І. В. Управління надійністю логістичної системи підприємства : монографія. Л. : Манускрипт, 2012. 190 с.
- 15) Кулик Ю. М. Формування моделі управління ризиковими ситуаціями для забезпечення надійності логістичної системи підприємства. *Економіка та держава*. 2012. №5. С. 74–79.
- 16) Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5646>.
- 17) Маргіта Н. О. Концептуальні засади управління ризиком в логістичній системі підприємства. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2014. № 789. С. 84–91.
- 18) Ремига Ю. С. Проблеми забезпечення безпеки доставки вантажів в умовах зростаючих ризиків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 4. С. 137-140.
- 19) Remyha Y., Pozniak O. A theoretical approach to the formation of subjects' interaction in supply chains at risks conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. vol. 4, №. 2. p. 198-208.
- 20) Позняк О. В. Управління ризиками логістичного провайдера при здійсненні експортних операцій. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль. 2019. Том 30. №2. С.80-86.
- 21) Логістика: теорія та практика / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко та ін. – Київ : Центр учб. літ., 2014. – 360 с.

22) ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2009. – Switzerland : ISO, 2009. – 20 p.

23) Міністерство економічного розвитку України. Національний стандарт України ДСТУ IES/ ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ ISO 31010:2009, ITD). – Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. – 80 с.

24) Кривов'язюк І. В. Актуальні проблеми сучасних логістичних систем та шляхи їх подолання / І. В. Кривов'язюк, Ю. М. Кулик // Збірник доповідей 11-ї міжн. наук.-практ. конф. “Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища” (м. Київ, 25-26 вер. 2013 р.). – Київ: НАУ, 2013. – С. 288–293.

25) Льовкін , Г. Г. Основи логістики: навч, посібник / Г. Г. Льовкін. - М .: Инфра-Інженерія, 2016.

26) Офіційний сайт FTP // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ftpua.com/>.

27) Сайт перевірки юридичних осіб YOUCONTROL // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37888626](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37888626).

28) Кальченко А.Г. Логістика: Підручник/ А.Г. Кальченко. - К.:КНЕУ, 2003. - 284 с

29) Офіційний сайт компанії Нова Пошта // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua>.

30) Сайт компанії Укрпошта // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua>

31) Сайт компанії Делівері // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.delivery-auto.com>.

32) Офіційний сайт AUTOLUX // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://autolux.ua/ua/uk>.

33) Сайт компанії Міст // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.meest.com>.



34) Сайт компанії SAT // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.sat.ua>.

35) Офіційний сайт DHL // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.dhl.com/ua-uk/home.html>.

36) Офіційний сайт UPS // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://ua.ups.com/ua/uk>.

37) Офіційний сайт TNT // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[https://www.tnt.com/express/uk\\_ua/site/home.html](https://www.tnt.com/express/uk_ua/site/home.html).

38) Сайт компанії FedEx // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.fedex.com/ru-ru/home.html>.

39) Сайт компанії МАУ // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.flyuia.com/ua/ua/home>.

40) Сайт компанії Austrian Airlines // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.austrian.com/ua/en/homepage>.

41) Сайт компанії British Airways // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.britishairways.com>.

42) Сайт компанії Air Astana // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://airastana.com/global/en-us>.

43) Сайт компанії LOT Polish Airlines // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ot.com/ua/uk](https://ot.com/ua/uk).

44) Сайт компанії Lufthansa // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.lufthansa.com/ua/ru/homepage>.

45) Сайт компанії Turkish Airlines // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.turkishairlines.com>.

46) Сайт Wikipedia // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://bit.ly/3ipQ2aZ>.

47) Коноваленко Ю. Джерела та фактори транспортного ризику при здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом / Ю. Коноваленко // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2 (41). – С. 10–20. – (економіка та управління національним господарством).

48) Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.

49) Hajnalka Madai. Risk Sources and Risk Management Strategies Applied by the Hungarian Sheep Producers /Hajnalka Madai // Fascicula : Ecotoxicologie, Zootehnie si Tehnologii de Industrie Alimentara. – 2008. – Vol. 7. – No 7. – PP. 298–307.

50) Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент / Василенко В. О : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с

51) Паздрій В. Я. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем в інформаційній економіці // Теорія та практика розвитку інноваційної економіки: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, Україна, 29—30 вересня 2011 р.). У 2-х ч. — Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2011. — Ч. 1. — С. 48—50.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>І. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	81,7
Основні засоби:	1010	407,9	383,1
первісна вартість	1011	622,0	740,5
знос	1012	(214,1)	(357,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	407,9	464,8
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	82,9	23,8
у тому числі готова продукція	1103	16,3	16,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3468,0	5635,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,4	3,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	3,0	3,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1114,8	2253,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1846,3	1865,9
Витрати майбутніх періодів	1170	15,4	11,4
Інші оборотні активи	1190	304,3	1190,6
<b>Усього за розділом ІІ</b>	<b>1195</b>	6838,4	10983,2
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	7246,3	11448,0

## Закінчення додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97,4	856,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>157,4</b>	<b>916,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5403,2	8404,0
розрахунками з бюджетом	1620	3,0	94,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	3,0	21,9
розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1
розрахунками з оплати праці	1630	-1,2	-1,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1683,8	2034,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>7088,9</b>	<b>10531,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7246,3</b>	<b>11448,0</b>

## Додаток Б

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД   1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3691,3	1675,6
Інші операційні доходи	2120	751,5	268,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	4442,8	1944,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(3683,4)	(2564,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(3683,4)	(2564,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	759,4	620,5
Податок на прибуток	2300	(24,9)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	734,5	620,5

## Додаток В

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	25,6
первісна вартість	1001	-	79,9
накопичена амортизація	1002	-	(54,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	81,7	-
Основні засоби:	1010	383,1	618,9
первісна вартість	1011	740,5	1103,9
знос	1012	(357,4)	(485,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	464,8	644,5
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	23,8	22,8
у тому числі готова продукція	1103	16,3	16,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5635,0	6224,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,0	27,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	3,0	15,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2253,5	3104,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1865,9	1246,4
Витрати майбутніх періодів	1170	11,4	9,7
Інші оборотні активи	1190	1190,6	1429,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	10983,2	12064,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	11448,0	12708,7

## Закінчення додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	856,8	1068,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>916,8</b>	<b>1128,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8404,0	8783,9
розрахунками з бюджетом	1620	94,2	61,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	21,9	-
розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1
розрахунками з оплати праці	1630	-1,9	-1,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2034,8	2736,4
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>10531,2</b>	<b>11579,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>11448,0</b>	<b>12708,7</b>

## Додаток Г

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4148,8	3691,3
Інші операційні доходи	2120	615,6	751,5
Інші доходи	2240	29,5	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	4793,9	4442,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(4568,1)	(3683,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	4568,1	3683,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	225,8	759,4
Податок на прибуток	2300	40,6	(24,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	185,2	734,5



## Додаток Д

### БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	25,6	25,5
первісна вартість	1001	79,9	110,5
накопичена амортизація	1002	(54,3)	(85,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	9,4
Основні засоби:	1010	618,9	631,0
первісна вартість	1011	1103,9	1326,2
знос	1012	(485,0)	(695,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	644,5	665,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	22,8	22,7
у тому числі готова продукція	1103	16,4	16,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6224,0	11738,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	27,0	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	15,3	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3104,5	3576,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1246,4	4414,5
Витрати майбутніх періодів	1170	9,7	8,1
Інші оборотні активи	1190	1429,9	1560,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	12064,0	21327,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	12708,7	21993,7

## Закінчення додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1068,8	1645,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1128,8</b>	<b>1705,7</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8783,9	16127,9
розрахунками з бюджетом	1620	61,4	260,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	70,4
розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1
розрахунками з оплати праці	1630	-1,9	-7,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2736,4	3907,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>11579,9</b>	<b>20288,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>12708,7</b>	<b>21993,7</b>

## Додаток Е

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5864,4	4148,8
Інші операційні доходи	2120	2105,1	615,6
Інші доходи	2240	-	29,5
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	7969,7	4793,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(7228,2)	(4568,1)
Інші витрати	2270	(38,1)	(-)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	7266,3	4568,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	703,4	225,8
Податок на прибуток	2300	126,5	40,6
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	576,9	185,2