МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
Уханова І.О.
"06" 06 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

на тему **«Управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень в обслуговуванні міжнародної торгівлі будівельними матеріалами підприємствами України (на прикладі ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»)»**

Виконавець:
студентка 4 курсу ЦЗФН, гр. 13
Мігалатьєва Лоліта Володимирівна _____
/ підпис /

Науковий керівник:
старший викладач кафедри МЕВ
Гусенко Ольга Сергіївна _____
/ підпис /

ОДЕСА – 2026

АНОТАЦІЯ

Мігалатьєва Лоліта Володимирівна, «Управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень в обслуговуванні міжнародної торгівлі будівельними матеріалами підприємствами України (на прикладі ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»)»,
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою «Міжнародні економічні відносини»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2026 рік

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є процес управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у сфері обслуговування міжнародної торгівлі будівельними матеріалами.

У роботі розглядаються теоретико-методичні основи управління ризиками в міжнародних перевезеннях, зокрема сутність, класифікація та особливості ризиків, що виникають у процесі контейнерних перевезень. Визначено основні підходи до оцінки та мінімізації логістичних ризиків у міжнародній торгівлі.

Проаналізовано сучасний стан та динаміку міжнародних контейнерних перевезень в Україні, а також діяльність підприємства ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у сфері обслуговування міжнародної торгівлі будівельними матеріалами. Проведено аналіз ризиків, що виникають у процесі здійснення контейнерних перевезень, та оцінено їх вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Запропоновано напрями вдосконалення системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень, зокрема шляхом впровадження сучасних методів оцінки ризиків, цифровізації логістичних процесів, оптимізації маршрутів перевезень та підвищення ефективності взаємодії з логістичними партнерами.

Ключові слова: міжнародні перевезення, контейнерні перевезення, управління ризиками, логістичні ризики, міжнародна торгівля, будівельні матеріали, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність перевезень, цифровізація логістики, оптимізація транспортних процесів.

ANNOTATION

Lolita Volodymyrivna Mihalatieva, *"Risk Management of International Container Transportation in the Service of International Trade in Construction Materials by Ukrainian Enterprises (Case Study of LLC 'INTERFARM TECHNOLOGIES')"*,
qualification work for the bachelor's degree in the specialty 292 "International Economic Relations" under the Bachelor's program 29 "International Economic Relations"
Odessa National Economic University
Odessa, 2026

The bachelor's qualification thesis consists of three chapters. The object of the study is the process of risk management in international container transportation within the framework of servicing international trade in construction materials.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of risk management in international transportation, in particular the essence, classification, and specific features of risks arising in the process of container transportation. The main approaches to assessing and minimizing logistical risks in international trade are identified.

The current state and dynamics of international container transportation in Ukraine are analyzed, as well as the activities of LLC "INTERFARM TECHNOLOGIES" in the field of servicing international trade in construction materials. An analysis of the risks arising in the process of container transportation is carried out, and their impact on the efficiency of the enterprise's foreign economic activity is evaluated.

Directions for improving the risk management system of international container transportation are proposed, in particular through the implementation of modern risk assessment methods, digitalization of logistics processes, optimization of transportation routes, and enhancement of cooperation efficiency with logistics partners.

Keywords: international transportation, container transportation, risk management, logistics risks, international trade, construction materials, foreign economic activity, transportation efficiency, logistics digitalization, optimization of transport processes.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ 7
1.1. Поняття, сутність та класифікація ризиків міжнародних контейнерних перевезень у системі міжнародної торгівлі 7
1.2. Міжнародні стандарти та підходи до управління ризиками контейнерних перевезень у зовнішньоекономічній діяльності 14
1.3. Специфіка ризиків міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів 21
Висновки до 1 розділу 29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» 31
2.1. Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у сфері міжнародної торгівлі будівельними матеріалами 31
2.2. Ідентифікація та класифікація ризиків міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів у діяльності підприємства 36
2.3 Аналіз сучасного стану системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» 41
Висновки до розділу 2 62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ОБСЛУГОВУВАННІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ 68
3.1. Сучасні методи мінімізації ризиків міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів 68
3.2. Використання міжнародного досвіду управління ризиками контейнерних перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» . 73
Висновки до 3 розділу 79
ВИСНОВКИ 81
Список використаних джерел 89

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації світової економіки та активізації міжнародної торгівлі особливого значення набуває ефективне функціонування транспортно-логістичних систем. Одним із ключових елементів забезпечення міжнародної торгівлі є міжнародні контейнерні перевезення, які дозволяють оптимізувати витрати, підвищити швидкість доставки та забезпечити збереження вантажів, зокрема будівельних матеріалів.

Водночас, розвиток міжнародних контейнерних перевезень супроводжується значною кількістю ризиків, пов’язаних із нестабільністю світових ринків, порушенням логістичних ланцюгів, змінами в митному регулюванні, військово-політичними чинниками, а також технічними та організаційними аспектами транспортування. Для підприємств України, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність у сфері торгівлі будівельними матеріалами, ефективне управління ризиками стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільності їх функціонування на міжнародних ринках.

Незважаючи на наявність значного потенціалу розвитку логістичної інфраструктури та вигідне географічне положення України, сучасні підприємства стикаються з низкою проблем, пов’язаних із недостатнім рівнем розвитку систем управління ризиками, обмеженим використанням сучасних цифрових технологій, а також недосконалістю організаційно-економічних механізмів управління міжнародними перевезеннями. У зв’язку з цим питання удосконалення управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень набуває особливої актуальності, що і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою дослідження є управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у системі

обслуговування міжнародної торгівлі будівельними матеріалами підприємствами України (на прикладі ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ») та розробка шляхів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити економічну сутність міжнародних контейнерних перевезень та управління ризиками в логістичних системах;
- систематизувати класифікацію ризиків, що виникають у процесі міжнародних контейнерних перевезень;
- узагальнити методи оцінки та мінімізації логістичних ризиків у міжнародній торгівлі;
- проаналізувати сучасний стан і динаміку міжнародних контейнерних перевезень в Україні;
- дослідити діяльність ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у сфері міжнародної торгівлі будівельними матеріалами;
- здійснити аналіз ризиків міжнародних контейнерних перевезень підприємства;
- оцінити ефективність управління ризиками на підприємстві;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- розробити напрями вдосконалення системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності логістичних процесів підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у сфері обслуговування міжнародної торгівлі будівельними матеріалами.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та організаційно-економічні аспекти управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень підприємств України.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, абстрактно-логічний метод, методи узагальнення та класифікації. До спеціальних методів належать економічний аналіз (при дослідженні діяльності підприємства), SWOT-аналіз, графічний та табличний методи для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері міжнародної логістики та управління ризиками, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, аналітичні звіти, а також внутрішня звітність та дані ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» і електронні ресурси.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю: Мігалатьєва Л.В. Управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у системі обслуговування міжнародної торгівлі будівельними матеріалами (здано у друк).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 17 таблиць та 10 рисунків.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ

1.1. Поняття, сутність та класифікація ризиків міжнародних контейнерних перевезень у системі міжнародної торгівлі

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів міжнародні контейнерні перевезення є ключовою складовою світової логістичної системи [1]. Вони забезпечують ефективну взаємодію між виробниками, експортерами, імпортерами, транспортними компаніями та кінцевими споживачами. Саме контейнеризація дозволила уніфікувати вантажопотоки, знизити витрати на транспортування, підвищити швидкість і надійність доставки товарів [2]. Однак, незважаючи на численні переваги, цей вид перевезень характеризується високим рівнем ризиків, що зумовлені складністю логістичного ланцюга, великою кількістю учасників процесу, міжнародним масштабом діяльності та впливом багатьох зовнішніх чинників [6].

Проблематика ризику є однією з базових у теорії економічних відносин, а поняття ризику належить до міждисциплінарних категорій, які досліджуються економічною наукою, менеджментом, фінансами, правом і логістикою [7;8]. У сфері міжнародних контейнерних перевезень ризик виступає не лише як небажана подія або загроза, але й як елемент невизначеності, який супроводжує будь-який процес прийняття рішень [4].

Вперше поняття ризику у науковому розумінні сформулював американський економіст Френк Найт, який у своїй праці «Risk, Uncertainty and Profit» (1921 р.) [3] розмежував поняття ризику і невизначеності. За Найтем, ризик — це ситуація, коли наслідки певної події можна оцінити кількісно, тобто визначити ймовірність її настання. Невизначеність же означає повну відсутність можливості прогнозування. У сучасній економічній літературі поняття ризику трактується як можливість настання несприятливої

події, що може вплинути на досягнення поставлених цілей суб'єкта господарювання [7;8].

Таблиця 1.1

Підходи різних науковців до визначення поняття «ризик»

Автор	Визначення поняття «ризик»	Змістовна характеристика
Ф. Найт	Ризик – це ситуація, коли результат діяльності невідомий, але його ймовірність можна оцінити.	Класичне економічне трактування ризику як вимірюваної невизначеності.
Д. Уотерс (D. Waters)	Ризик – це можливість виникнення події, що призведе до відхилення від запланованих результатів у логістичних процесах	Практичний підхід у контексті логістики та ланцюгів постачання.
М. Крістофер (M. Christopher)	Ризик – це фактор, який впливає на стабільність ланцюга постачання та здатність компанії забезпечити безперервність поставок.	Орієнтація на ризики у supply chain management.
Ю.Г. Козак	Ризик у міжнародній економіці – це ймовірність виникнення несприятливих подій у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.	Узагальнене визначення ризику в міжнародних економічних відносинах.
Л.О. Лігоненко	Ризик – це загроза втрати ресурсів або недоотримання прибутку внаслідок дії невизначених факторів середовища.	Класичний управлінський підхід до ризику як загрози втрат.
О.І. Погребняк	Ризик – це складова будь-якої господарської діяльності, що характеризує ймовірність відхилення результату від запланованого.	Розглядає ризик як природний елемент економічної системи.
Г.В. Козлова	Ризик у логістиці – це можливість виникнення негативних подій у процесі транспортування, складування чи експедирування вантажів.	Спеціалізоване визначення у сфері транспортної логістики.

Ч. Калп (Ch. Culp)	Ризик – це можливість того, що фактичні результати відрізнятимуться від очікуваних через вплив зовнішніх або внутрішніх факторів.	Універсальний підхід, застосовний до фінансових і операційних процесів.

Джерело: складено автором на основі [2;3;6-9, С.20-30;19-25;35-40].

У міжнародних контейнерних перевезеннях ризик можна визначити як імовірність виникнення подій, які можуть призвести до відхилення фактичних результатів логістичної діяльності від запланованих унаслідок дії внутрішніх або зовнішніх чинників [4;6]. Залежно від характеру діяльності компанії такі події можуть мати фінансовий, операційний, технологічний, правовий, екологічний або репутаційний характер [6;9].

Сутність ризику у сфері контейнерних перевезень тісно пов’язана із самим характером логістичних процесів. Контейнерна логістика є багаторівневою системою, що включає такі етапи, як бронювання контейнера, завантаження, транспортування, перевантаження, митне оформлення, доставка кінцевому споживачу та повернення порожнього контейнера. Кожен із цих етапів створює власну групу ризиків, а взаємозв’язок між ними утворює складну систему потенційних загроз.

Для більш глибокого розуміння сутності ризику у контейнерних перевезеннях необхідно розглянути основні підходи до його визначення. Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018 «Risk Management — Guidelines», ризик — це вплив невизначеності на досягнення цілей [4]. Це визначення підкреслює, що ризик не завжди має негативний характер; він може створювати й потенційні можливості, наприклад, оптимізацію витрат або вдосконалення технологічних процесів.

У контексті транспортної логістики ризик традиційно сприймається як можливість виникнення небажаної події, що може спричинити фінансові, матеріальні або часові втрати. З позицій менеджменту ризик — це невід’ємна частина господарської діяльності, що вимагає постійного аналізу,

прогнозування та контролю [7;8]. Для логістичних компаній ризик виступає як міра потенційних втрат або відхилень у досягненні очікуваного результату — своєчасної, якісної та безпечної доставки вантажу.

Сутність ризику у міжнародних контейнерних перевезеннях можна розкрити через три основні аспекти:

1. Економічний аспект — ризик означає можливі збитки або додаткові витрати у процесі перевезення вантажу, що можуть виникнути через зміну вартості фрахту, затримку доставки, втрату чи пошкодження вантажу, штрафи або порушення умов контракту.

2. Організаційний аспект — ризик виникає через неузгодженість дій між учасниками ланцюга постачання (експедиторами, перевізниками, портами, митними органами), що може призвести до порушення графіка руху контейнерів або зриву поставок.

3. Технологічний аспект — ризики пов’язані з технічним станом транспортних засобів, контейнерів, перевантажувальної техніки, систем моніторингу та автоматизації.

Залежно від того, наскільки глибоко підприємство розуміє природу ризику, воно може створювати власну систему управління ним, що передбачає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію можливих втрат.

Класифікація ризиків є важливим етапом у процесі управління ними, оскільки дозволяє систематизувати потенційні загрози, визначити пріоритети реагування та вибрати відповідні методи управління. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації ризиків, які ґрунтуються на різних критеріях — джерелах виникнення, ступені впливу, можливості передбачення, керованості, масштабі наслідків тощо.

У контексті міжнародних контейнерних перевезень доцільно розглядати таку узагальнену класифікацію ризиків:

1. За сферою виникнення:

- внутрішні ризики, пов’язані з діяльністю самої компанії (організаційні помилки, недосконалі бізнес-процеси, помилки персоналу, неефективне планування маршрутів, відсутність резервів);
- зовнішні ризики, що залежать від факторів зовнішнього середовища (зміни законодавства, валютні коливання, воєнно-політична нестабільність, природні катастрофи, кібератаки).

2. За характером впливу:

- фінансові ризики — пов’язані з втратами від коливання курсів валют, підвищення ставок фрахту, штрафних санкцій, неплатоспроможності клієнтів;
- комерційні ризики — ймовірність втрати клієнтів, зниження конкурентоспроможності, порушення договірних зобов’язань;
- логістичні ризики — пов’язані з порушенням термінів доставки, неефективною маршрутизацією, нестачею контейнерів або транспортних засобів;
- технологічні ризики — технічні несправності, поломки перевантажувального обладнання, пошкодження контейнерів або вантажів;
- правові ризики — невідповідність документів вимогам міжнародних угод, зміни митного законодавства, недотримання правил перевезень;
- інформаційні ризики — збої в інформаційних системах, втрати даних, несанкціонований доступ до баз клієнтів або маршрутів.

3. За наслідками:

- прямі ризики, які безпосередньо спричиняють матеріальні збитки (пошкодження вантажу, аварії, затримка контейнерів);
- непрямі ризики, що викликають опосередковані втрати (зниження репутації, втрата довіри клієнтів, скорочення обсягів перевезень).

4. За ступенем керованості:

- контрольовані ризики, вплив на які можна здійснювати через управлінські рішення (страхування, диверсифікація маршрутів, навчання персоналу);
- неконтрольовані ризики, на які підприємство не має безпосереднього впливу (природні катаклізми, політичні конфлікти, міжнародні санкції).

5. За рівнем прогнозованості:

- передбачувані ризики, що можуть бути ідентифіковані на основі досвіду чи статистичних даних;
- непередбачувані ризики, які виникають раптово і мають катастрофічний характер.

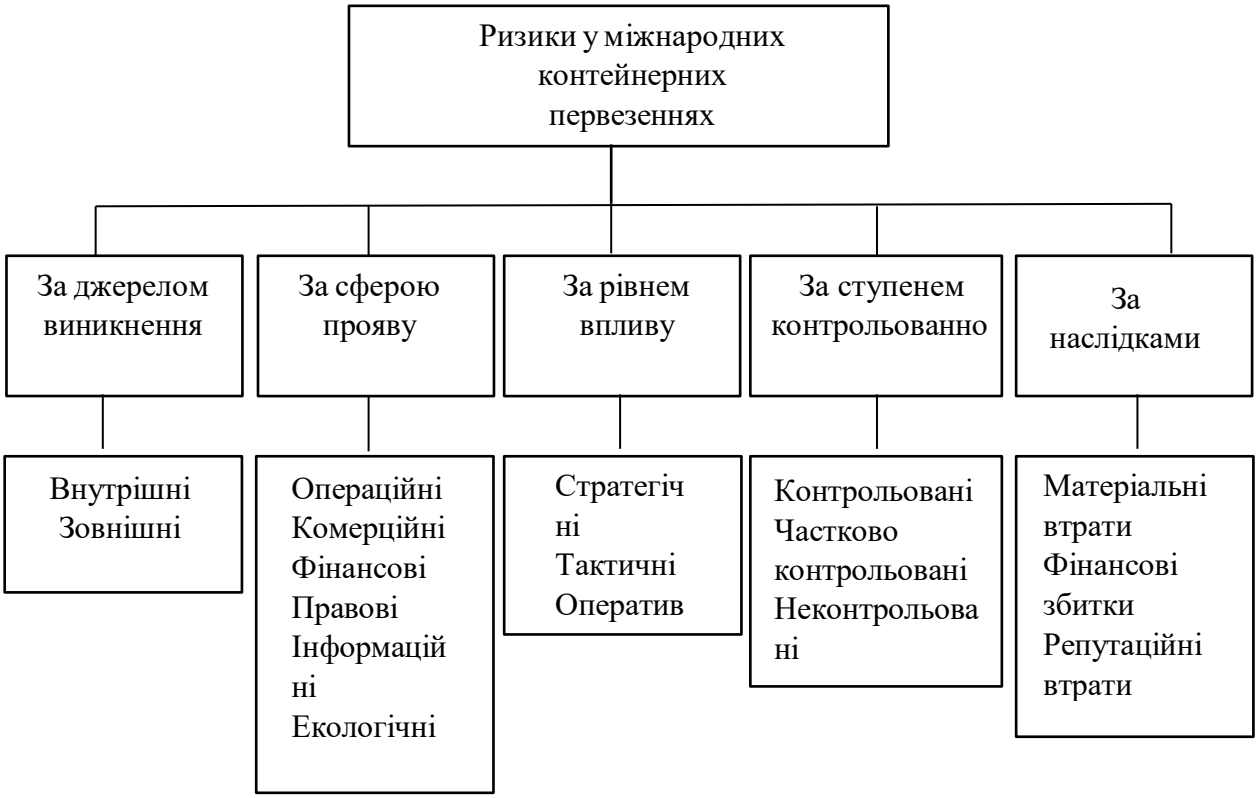


Рис. 1.1. Класифікація ризиків у міжнародних контейнерних перевезеннях

Джерело: складено автором на основі [2;4;6;9, С.25-50;25-40;60-75].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють класифікації ризиків за етапами логістичного процесу:

- ризики під час підготовки до перевезення (неправильне планування, помилки в документах, неточності у договорі);
- ризики на етапі транспортування (пошкодження або втрата вантажу, поломка судна чи автотранспорту, затримки в дорозі);
- ризики під час перевалки в портах (черги, нестача техніки, помилки операторів, страйки);
- ризики під час митного оформлення (зміни у вимогах, людський фактор, бюрократичні затримки);
- ризики на етапі видачі контейнера (втрата документів, порушення термінів повернення порожніх контейнерів).

Важливою групою є також ризики, пов’язані з безпекою — фізичною, інформаційною та екологічною. Контейнерні перевезення часто використовуються для транспортування небезпечних вантажів (хімічних речовин, палива, вибухових матеріалів), тому недотримання стандартів може мати катастрофічні наслідки для людей і довкілля.

Крім того, з розвитком цифровізації у логістиці з’явилися нові типи ризиків — кіберризики, пов’язані з атакою на інформаційні системи перевізників, зламом систем бронювання, маніпуляцією даними про вантажі або рейси. У 2017 році хакерська атака на компанію Maersk призвела до зупинки операцій більш ніж у 600 офісах по всьому світу, що підтверджує масштабність потенційних наслідків таких подій [5].

Таким чином, поняття ризику у міжнародних контейнерних перевезеннях має багатогранний характер. Воно охоплює не лише економічні або фінансові втрати, але й соціальні, репутаційні, технічні та інформаційні загрози. Сутність ризику полягає у взаємозв’язку між невизначеністю, вартістю та результативністю логістичних процесів. Ефективна класифікація ризиків дозволяє формувати системний підхід до їх управління, розробляти стратегії запобігання, мінімізації або компенсації збитків.

Отже, ризик у міжнародних контейнерних перевезеннях є невід'ємною складовою діяльності транспортно-експедиторських компаній. Його розуміння, виявлення та систематизація створюють основу для подальшого формування ефективної системи ризик-менеджменту, що дозволяє підвищити стійкість компанії до зовнішніх викликів, зменшити втрати та забезпечити стабільність у міжнародній логістичній діяльності.

1.2. Міжнародні стандарти та підходи до управління ризиками контейнерних перевезень у зовнішньоекономічній діяльності

Міжнародні контейнерні перевезення є складною системою, у якій беруть участь численні суб'єкти — перевізники, експедитори, оператори портів, страхові компанії, митні органи, а також споживачі транспортно-логістичних послуг. Кожен із них має власну сферу відповідальності, однак усі вони взаємопов'язані в єдиному ланцюгу постачання. Така багаторівнева структура створює широкий спектр ризиків, управління якими потребує не лише внутрішніх управлінських механізмів, а й застосування міжнародних стандартів, методологій та нормативних актів [1; 2].

Управління ризиками в сфері контейнерних перевезень формується під впливом міжнародних організацій, таких як Міжнародна морська організація (IMO), Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародна торгова палата (ICC), а також міжнародних транспортних об'єднань — FIATA, BIMCO, IAPH тощо [11; 14;17]. Ці структури розробляють єдині правила, норми, процедури та рекомендації, які регламентують поведінку учасників транспортно-логістичного процесу, встановлюють вимоги до безпеки контейнерів, документального супроводу, страхування, моніторингу ризиків та управління кризовими ситуаціями [11-13; 17].

У міжнародній практиці управління ризиками в логістиці ґрунтується на концепції системного підходу. Відповідно до неї, ризик розглядається не як

поодинока загроза, а як сукупність взаємопов’язаних факторів, що діють у межах єдиної логістичної системи. Застосування міжнародних стандартів дозволяє уніфікувати підходи до ідентифікації, аналізу та контролю ризиків [4; 10], підвищити рівень прозорості діяльності компаній і забезпечити сумісність між учасниками глобального транспортного середовища [11; 14].

Одним із базових документів, який визначає підходи до управління ризиками в міжнародній практиці, є стандарт ISO 31000:2018 «Risk Management — Guidelines» [4]. Він встановлює загальні принципи та рекомендації щодо створення, впровадження, моніторингу та вдосконалення систем управління ризиками у будь-якій сфері діяльності, зокрема в транспортній логістиці. Згідно з цим стандартом, управління ризиками повинно бути інтегрованим у всі управлінські процеси організації та ґрунтуватися на таких принципах: створення цінності, системність, структурованість, адаптивність, відкритість, інклюзивність і постійне вдосконалення.

Основна мета ISO 31000 полягає у формуванні культури управління ризиками, коли всі співробітники компанії усвідомлюють свою роль у мінімізації невизначеностей. У сфері контейнерних перевезень цей стандарт визначає логіку дій при роботі з ризиками:

- встановлення контексту (аналіз середовища, ідентифікація зацікавлених сторін, визначення критеріїв прийнятності ризику);
- ідентифікація ризиків (виявлення потенційних загроз, джерел і можливих наслідків);
- оцінка ризиків (аналіз ймовірності та впливу кожного ризику, ранжування за пріоритетністю);
- реагування на ризики (розроблення заходів щодо їх уникнення, мінімізації, передавання або прийняття);
- моніторинг і перегляд системи (постійне вдосконалення процесів на основі отриманого досвіду).

Для логістичних компаній важливим є те, що ISO 31000 не вимагає конкретних методів, а пропонує гнучку рамкову структуру, яку можна адаптувати до специфіки перевезень. Наприклад, компанії, що працюють у сфері морських контейнерних перевезень, можуть застосовувати цей стандарт разом із галузевими документами, які регламентують технічні та безпекові аспекти діяльності.

Одним із таких галузевих стандартів є ISO 28000:2007 «Specification for security management systems for the supply chain» [10], який визначає вимоги до систем управління безпекою в ланцюгах постачання. Його головна мета — забезпечити безперервність роботи логістичних систем і запобігти порушенням у постачанні, спричиненим терористичними актами, контрабандою, крадіжками або іншими загрозами.

Відповідно до ISO 28000, підприємство повинно створити систему управління, що охоплює політику безпеки, ідентифікацію ризиків, розроблення планів дій у надзвичайних ситуаціях, розподіл відповідальності, а також моніторинг і аудит безпеки. Цей стандарт особливо актуальний для компаній, які працюють із великими міжнародними вантажопотоками, оскільки він дозволяє інтегрувати управління ризиками у загальну систему менеджменту компанії та взаємодіяти з митними, портовими і транспортними структурами за єдиними процедурами.

Таблиця 1.2

Основні міжнародні стандарти у сфері управління ризиками контейнерних перевезень

Стандарт-Документ	Організація-розробник	Основна мета	Ключові положення	Значення для контейнерних перевезень
ISO 31000:2018 «Risk Management — Guidelines»	Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)	Формування принципів та процесів управління ризиками	Інтеграція управління ризиками у всі процеси організації, системність, адаптивність,	Створює універсальну структуру управління ризиками у логістиці

			постійне вдосконалення	
ISO 28000:2007 «Specification for Security Management Systems for the Supply Chain»	ISO	Управління безпекою у ланцюгах постачання	Політика безпеки, ідентифікація ризиків, планування дій у надзвичайних ситуаціях	Забезпечує безперервність логістичних процесів і безпеку перевезень
SOLAS (International Convention for the Safety of Life at Sea)	IMO (Міжнародна морська організація)	Безпека життя на морі	Вимоги до конструкції суден, зважування вантажів (VGM), перевірки контейнерів	Зменшення аварійності, перевантажень і людських втрат
CSC (Convention for Safe Containers, 1972)	IMO	Технічна безпека контейнерів	Єдині вимоги до конструкції, випробувань і маркування контейнерів	Мінімізація технічних ризиків та пошкоджень вантажів
ISPS Code (International Ship and Port Facility Security Code)	IMO	Безпека суден і портів	Визначення рівнів загроз, оцінка ризиків, плани безпеки	Запобігання терористичним і кримінальним загрозам у портах
Incoterms 2020	Міжнародна торгова палата (ICC)	Розподіл ризиків між продавцем і покупцем	Умови поставок EXW, FOB, CIF, DAP, DDP	Мінімізація фінансових і правових ризиків
ISO/IEC 27001:2013	ISO / IEC	Інформаційна безпека	Захист даних, управління доступом, аудит інформаційних систем	Забезпечення конфіденційності інформації у логістичних процесах
ERM / COSO Framework	Комітет COSO	Корпоративне управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та моніторинг ризиків на рівні підприємства	Підвищення стійкості логістичних компаній
Integrated Risk Management (IRM)	Міжнародна практика	Інтеграція ризик-менеджменту на всіх рівнях управління	Синергія стратегічного, тактичного та операційного рівнів	Формування єдиної системи управління ризиками

Джерело: складено автором на основі [4; 10-16].

Значну роль у регулюванні контейнерних перевезень відіграє Міжнародна морська організація (IMO). Вона розробила низку міжнародних конвенцій, що безпосередньо стосуються управління ризиками в морських перевезеннях. Однією з найважливіших є Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (SOLAS) [11], перша редакція якої була ухвалена ще у 1914 році, а чинна редакція — у 1974 році з подальшими змінами.

Конвенція SOLAS встановлює технічні стандарти щодо безпеки суден, конструкційних вимог, навігаційних систем, перевірок контейнерів та обов'язкових процедур щодо зважування вантажів (VGM — Verified Gross Mass). Вона є фундаментом для забезпечення безпеки морських контейнерних перевезень, оскільки регламентує ключові аспекти, які впливають на ризики: перевантаження суден, розміщення контейнерів, стабільність під час рейсу, запобігання пожежам, евакуаційні процедури тощо.

Іншим важливим міжнародним документом є Міжнародна конвенція про безпеку контейнерів (CSC — Convention for Safe Containers) [12], ухвалена у 1972 році. Її мета — встановлення єдиних технічних вимог до конструкції, виготовлення, перевірки та маркування контейнерів, що використовуються у міжнародних перевезеннях. Відповідно до CSC, кожен контейнер повинен проходити періодичну інспекцію (не рідше ніж раз на 30 місяців) для підтвердження його придатності до експлуатації.

Ці вимоги спрямовані на мінімізацію технічних ризиків, пов'язаних із пошкодженням контейнерів, нещасними випадками, витоком вантажів чи порушенням стійкості судна. Таким чином, CSC створює нормативну основу для управління ризиками технічного характеру, тоді як SOLAS — для організаційних і безпекових аспектів.

У контексті управління ризиками важливим є також Міжнародний кодекс з безпеки суден і портових споруд (ISPS Code), прийнятий IMO у 2002 році як частина поправок до SOLAS [13]. Кодекс визначає вимоги до оцінки ризиків у сфері морської безпеки, встановлює рівні загроз і процедури

реагування на них. Його положення вимагають від компаній розроблення планів безпеки суден і портових споруд, призначення офіцерів із безпеки та регулярного проведення аудитів.

Суттєвий вплив на формування міжнародної практики управління ризиками у сфері контейнерних перевезень має також діяльність Міжнародної торгової палати (ICC), зокрема її розробка правил Incoterms [14]. Ці правила визначають умови поставки товарів, розподіл ризиків, витрат і відповідальності між продавцем та покупцем. Чітке розуміння правил Incoterms (зокрема, EXW, FOB, CIF, DAP, DDP) дозволяє уникнути непорозумінь між сторонами контракту, зменшити ймовірність виникнення правових та фінансових ризиків.

На рівні управлінських систем дедалі більшого значення набуває підхід Integrated Risk Management (IRM) [15], який передбачає інтеграцію процесів управління ризиками у всі рівні діяльності компанії — стратегічний, тактичний і операційний. У сфері контейнерних перевезень IRM дозволяє поєднати традиційні механізми страхування, планування маршрутів, аудиту безпеки та цифровий моніторинг ризиків у єдину систему.

Сучасна міжнародна практика також активно використовує методологію ERM (Enterprise Risk Management) [15;16], яка є розвитком стандартів COSO і ISO 31000. Вона передбачає побудову корпоративної системи ризик-менеджменту, у межах якої всі підрозділи компанії беруть участь у процесі оцінювання ризиків і вироблення заходів реагування. У логістичних компаніях ERM сприяє підвищенню стійкості бізнесу, покращенню інвестиційної привабливості, а також оптимізації витрат на страхування.

На практичному рівні управління ризиками в контейнерних перевезеннях часто базується на використанні методів кількісної оцінки ризиків. До таких методів належать аналіз чутливості, сценарний аналіз, імовірнісне моделювання, FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), SWOT-аналіз ризиків, метод дерева подій та метод Монте-Карло. Ці інструменти

дозволяють не лише виявити потенційні загрози, але й оцінити їхню ймовірність та економічні наслідки, що є основою для вибору оптимальної стратегії управління [2;7;8].

Провідні світові компанії — Maersk, MSC, CMA CGM, Hapag-Lloyd, Evergreen — активно впроваджують комплексні системи ризик-менеджменту, які поєднують міжнародні стандарти з інноваційними технологіями [5;11]. Зокрема, вони використовують автоматизовані платформи для моніторингу контейнерів, прогнозування збоїв у логістичних ланцюгах, оцінювання кліматичних та геополітичних ризиків.

У контексті інформаційної безпеки важливу роль відіграє стандарт ISO/IEC 27001:2013, який визначає вимоги до систем управління інформаційною безпекою. Його застосування у сфері контейнерних перевезень дозволяє захищати дані про клієнтів, маршрути, контракти, а також запобігати несанкціонованому доступу до інформаційних систем.

Загалом, міжнародні стандарти формують методологічну основу для управління ризиками у контейнерних перевезеннях [4;10-14;16]. Вони забезпечують системність, прозорість і відповідальність у діяльності учасників логістичного ринку, сприяють підвищенню безпеки та ефективності транспортних операцій.

Таким чином, застосування міжнародних стандартів і підходів до управління ризиками у сфері контейнерних перевезень дозволяє компаніям підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність операцій і захистити свої економічні інтереси у складному та динамічному глобальному середовищі. Для України, яка активно інтегрується до європейського транспортного простору, адаптація цих стандартів має стратегічне значення, адже створює передумови для розвитку сучасної системи ризик-менеджменту у транспортно-експедиторській галузі.

1.3. Специфіка ризиків міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів

Контейнерні перевезення — це основа сучасної глобальної логістики, що забезпечує понад 80 % світового товарообігу в обсягах, які транспортуються морем [18]. Контейнеризація стала символом епохи інтермодальності, адже дозволяє об'єднати морський, залізничний, автомобільний та авіаційний транспорт у єдину технологічну систему [19]. Саме ця мультивидова інтеграція створює особливу природу ризиків, оскільки кожен вид транспорту додає власні небезпеки та невизначеності.

Ризики у контейнерних перевезеннях мають ланцюговий характер — збій у роботі одного елемента (наприклад, затримка судна в порту або поломка крана) може викликати каскадну реакцію у всій логістичній мережі [20]. Крім того, для контейнерних перевезень характерна висока капіталомісткість: у процесі задіяні дороговартісні транспортні засоби, портова інфраструктура, контейнери, страхові й фінансові ресурси. Це означає, що навіть незначна помилка може спричинити багатомільйонні збитки [21].

Ще однією специфічною рисою є транснаціональний характер операцій, коли учасники логістичного ланцюга діють у різних правових системах, під впливом різних валютних режимів, митних і екологічних вимог [22]. Така географічна та правова розпорошеність підсилює рівень невизначеності, роблячи процес управління ризиками складним і багаторівневим.

Операційні ризики охоплюють усі види небезпек, що виникають під час виконання транспортно-експедиторських операцій. Вони є найчастішими та водночас найменш передбачуваними, оскільки пов'язані з людським фактором, організаційними помилками та технічними збоями.

До них належать:

- затримки у графіках руху суден, поїздів або автомобілів;
- помилки у плануванні логістичних маршрутів;

- недостатня координація між ланками постачання;
- помилки при навантаженні чи маркуванні контейнерів;
- порушення правил зберігання вантажів у порту або на терміналі.

Прикладом може бути ситуація у 2021 році, коли через пандемію COVID-19 відбулося масове скупчення контейнерів у портах Азії та США. Внаслідок цього час очікування суден у портах Лос-Анджелеса та Шанхаю збільшився до 15–20 днів, що призвело до зриву контрактів та фінансових втрат учасників перевезень [18]. Така подія демонструє, наскільки глобальний характер операцій створює ефект доміно для всього ланцюга постачання.

Для запобігання операційним ризикам сучасні компанії впроваджують системи Predictive Logistics, які на основі алгоритмів штучного інтелекту прогнозують затори у портах, можливі затримки або технічні проблеми транспорту [23].

У міжнародних контейнерних перевезеннях фінансові ризики часто є вторинними наслідками операційних або правових проблем. Наприклад, затримка контейнера може призвести до нарахування демереджу (DEM) або детеншну (DET), що збільшує витрати клієнта і зменшує рентабельність перевізника [18].

Ключові типи фінансових ризиків:

- валютні ризики — спричинені коливанням курсів долара, євро, юаня;
- ризики ліквідності — пов’язані з касовими розривами та простроченнями оплат;
- страхові ризики — недоотримання компенсації через неправильно оформлені страхові документи;
- ризики фрахтових ставок — зростання або падіння ставок унаслідок зміни попиту на перевезення.

Наприклад, у 2021–2022 роках середня ставка фрахту з Китаю до Європи зросла з 1 800 до понад 14 000 доларів США за контейнер через дефіцит порожніх контейнерів. Для багатьох компаній це стало серйозним фінансовим

ударом, адже їхні контракти не передбачали механізмів компенсації таких коливань.

Для зменшення цих ризиків використовують:

- форвардні контракти на фрахт (Freight Forward Agreements)**;**
- страхування валютних ризиків (FX hedging)**;**
- системи передоплати для клієнтів;
- страхування фінансових ризиків (Trade Credit Insurance)**.**

Технічні ризики є одними з найскладніших для прогнозування, оскільки вони залежать від фізичного стану контейнерів, транспорту, перевантажувального обладнання та технічного обслуговування [25].

Основні джерела таких ризиків:

- корозія металевих елементів контейнера;
- відсутність перевірки герметичності;
- неправильне кріплення вантажу всередині контейнера;
- зношеність техніки в порту чи на складі;
- використання несертифікованих контейнерів.

Згідно з вимогами Міжнародної конвенції про безпеку контейнерів (CSC, 1972), кожен контейнер має проходити технічний огляд не рідше одного разу на 30 місяців, а перед завантаженням — візуальний контроль. Однак у практиці дрібних перевізників це правило часто порушується, що створює ризики не лише матеріальних збитків, а й травмування персоналу.

Крім того, у сучасних перевезеннях активно використовуються рефрижераторні контейнери та tank-container (для рідин і газів), які потребують особливих умов експлуатації. Збої в роботі температурних систем чи клапанів можуть знищити вантаж повністю.

Як видно з таблиці 1.3, ризики у контейнерних перевезеннях мають комплексний і взаємопов’язаний характер. Для узагальнення специфіки ризиків у міжнародних контейнерних перевезеннях подано схему на рисунку 1.2.

Таблиця 1.3

Основні види ризиків у міжнародних контейнерних перевезеннях та шляхи їх мінімізації

Тип ризику	Характеристика	Приклади прояву	Основні методи мінімізації
Операційні	Пов'язані з порушенням логістичних процесів, людським фактором, технічними збоями.	Затримка суден, помилки у маршрутах, перевантаження, збої в координації.	Системи Predictive Logistics, навчання персоналу, автоматизація планування.
Фінансові	Втрати, пов'язані з валютними коливаннями, зростанням ставок фрахту, штрафами.	Демередж, детеншн, нестабільність валют, зміна попиту.	Хеджування валютних ризиків, страхування, форвардні контракти, Trade Credit Insurance.
Технічні	Виникають через несправність контейнерів, техніки, відсутність технічного контролю.	Корозія, пошкодження контейнерів, збої в рефрижераторах.	Регулярні інспекції (CSC), IoT-моніторинг, контроль техобслуговування.
Правові	Пов'язані з неоднорідністю законодавства, контрактними помилками, арбітражними спорами.	Невідповідність Гамбурзьким правилам, неточності в коносаментах.	Використання стандартних договорів (FIATA, BIMCO), залучення юристів, арбітражні застереження.
Екологічні	Стосуються дотримання екологічних стандартів та вимог IMO 2020.	Витік палива, порушення IMDG Code, забруднення.	ISO 14001, "green logistics", використання LNG-палива, контроль викидів.
Інформаційні (кіберризики)	Збої в IT-системах, втрати даних, несанкціонований доступ.	Віруси, підміна платіжних реквізитів, атаки типу NotPetya.	Cyber Risk Management, шифрування, ISO/IEC 27001, резервні копії.
Політичні / Геополітичні	Викликані війнами, санкціями, зміною митних правил, блокуванням портів.	Блокування Суецького каналу, війна в Україні, зміна маршрутів.	Диверсифікація маршрутів, страхування, кризові плани (rerouting).

Джерело: складено автором на основі [18;20;23-31].

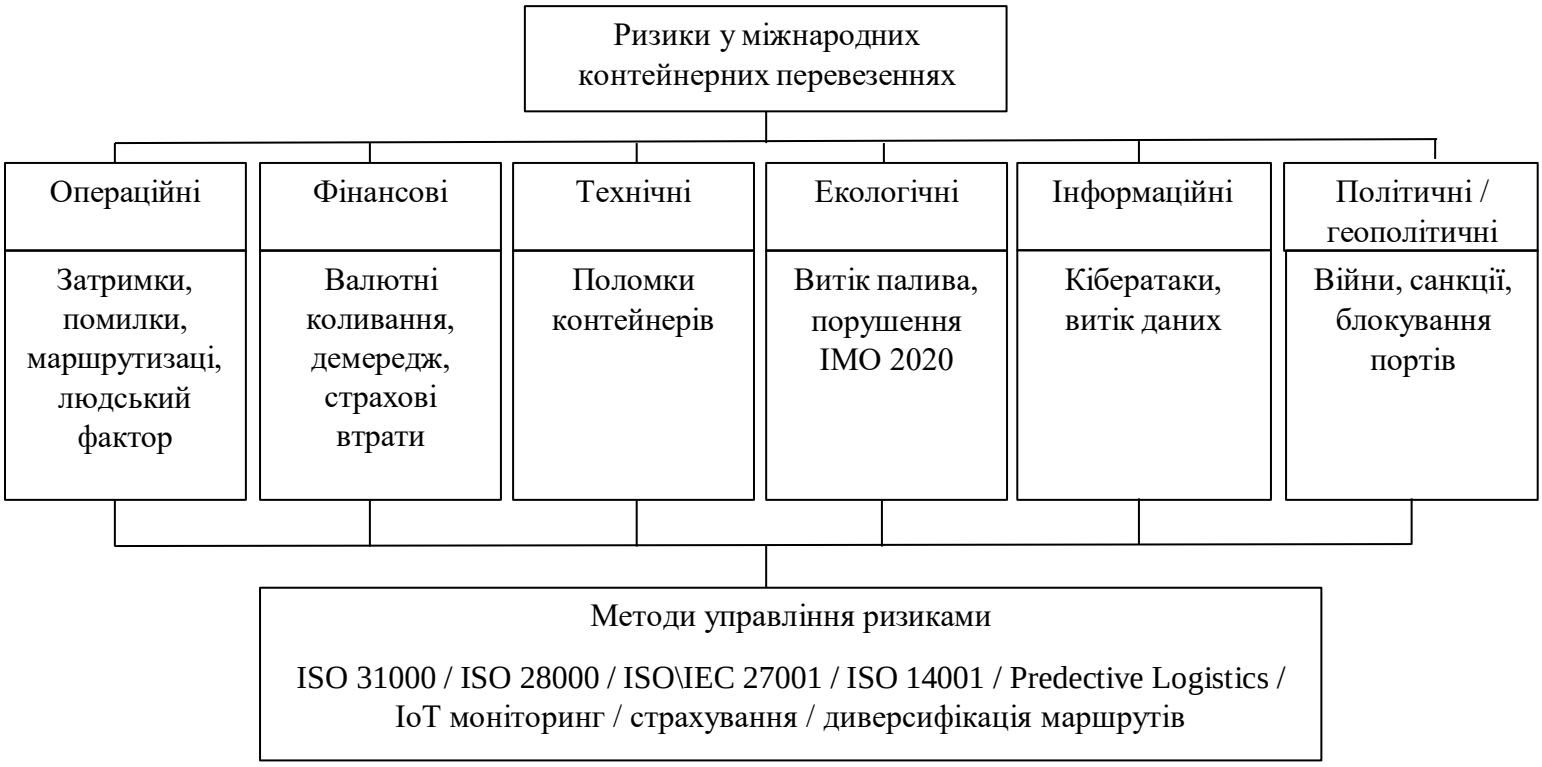


Рис 1.2. Система ризиків у міжнародних контейнерних перевезеннях

Джерело: складено автором на основі Таблиці 1.3

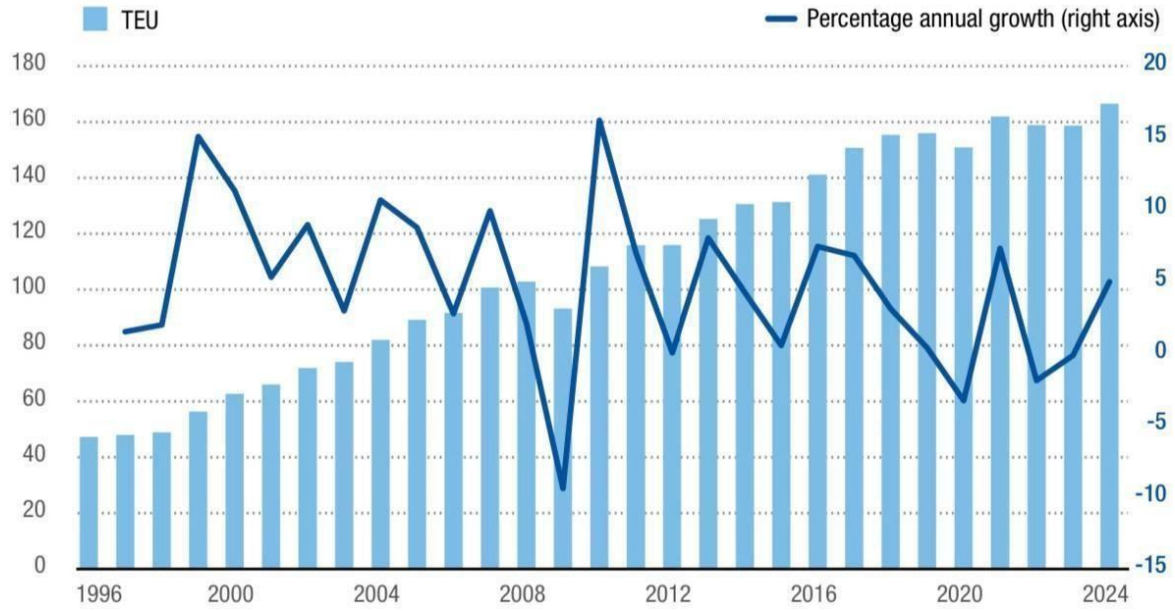


Рис 1.3. Динаміка світових контейнерних перевезень у 1996–2024 рр.

Джерело: Review of Maritime Transport 2024, UNCTAD [18].

Як видно з рисунка 1.3., світовий ринок контейнерних перевезень демонструє стійку тенденцію до зростання протягом останніх десятиліть. Незначні спади спостерігалися у 2008–2009 рр. (світова фінансова криза), 2020 р. (пандемія COVID-19) та 2022 р. (геополітичні потрясіння й порушення логістичних ланцюгів). Попри коливання, загальний обсяг контейнерних перевезень продовжує зростати, досягаючи рекордних показників у 2024 році, що свідчить про глобальне відновлення морської торгівлі.

Для мінімізації технологічних ризиків впроваджуються системи IoT-моніторингу контейнерів, які в режимі реального часу контролюють температуру, вологість, тиск і геолокацію.

Міжнародні контейнерні перевезення регулюються різними правовими режимами, що створює значні юридичні ризики. Основна проблема полягає в тому, що один ланцюг перевезення може охоплювати декілька країн, кожна з яких має власне законодавство щодо відповідальності перевізника.

Поширені приклади правових ризиків:

- невідповідність умов контракту вимогам Гаазько-Вісбійських чи Гамбурзьких правил;
- нечітке визначення сторони, відповідальної за вантаж на кожному етапі (shipper / consignee / freight forwarder);
- помилки у транспортних документах (коносамент, CMR, AWB);
- різне тлумачення форс-мажорних обставин у контрактах;
- ризик подвійної юрисдикції при вирішенні спорів.

Щоб знизити ці ризики, міжнародні компанії користуються стандартними шаблонами договорів, розробленими організаціями FIATA, BIMCO, ICC, та залучають професійних морських юристів. Також дедалі частіше укладаються контракти із включенням арбітражних застережень (наприклад, Лондонський суд міжнародного арбітражу — LCIA).

Екологічна складова логістики набуває особливого значення у зв’язку з посиленням міжнародних стандартів екологічної безпеки. Морські

перевізники зобов’язані дотримуватись вимог IMO 2020 — регламенту, що обмежує вміст сірки у судновому паливі до 0,5 %. Недотримання цих норм тягне за собою серйозні штрафи й може призвести до зупинки судна у порту.

До екологічних ризиків також належать:

- витік палива або мастила під час експлуатації контейнеровозів;
- неправильна утилізація пошкоджених контейнерів;
- забруднення повітря і води внаслідок технічних аварій;
- порушення правил перевезення небезпечних вантажів (IMDG Code).

Компанії реагують на ці виклики впровадженням систем екологічного менеджменту ISO 14001, використанням біопалива або LNG-палива, а також розробкою програм “green logistics”, які спрямовані на скорочення вуглецевого сліду від транспорту.

Цифровізація логістики створила новий вимір ризиків — інформаційний. Втрата даних або злом корпоративної системи може паралізувати діяльність компанії на декілька днів.

Типові форми кіберризиків:

- крадіжка логістичних даних (маршрути, клієнти, фінансові операції);
- підміна платіжних реквізитів у рахунках;
- зупинка ERP або TMS-систем через віруси;
- компрометація персональних даних клієнтів (GDPR-ризики).

Відомим прикладом стала атака *NotPetya* на компанію Maersk у 2017 році, яка заблокувала її сервери та змусила відновлювати дані вручну по всьому світу. Цей інцидент став сигналом для всієї галузі щодо необхідності інвестицій у інформаційну безпеку.

Сучасні компанії впроваджують політики Cyber Risk Management, використовують резервне копіювання, шифрування, VPN-з’єднання, багаторівневу авторизацію та стандарти ISO/IEC 27001.

Контейнерна логістика надзвичайно чутлива до політичної нестабільності. Воєнні дії, санкції, блокування портів або зміна митних правил можуть миттєво змінити маршрути вантажопотоків.

Так, після початку повномасштабної війни Росії проти України у 2022 році значна частина контейнерних перевезень із Європи в Азію була переорієнтована з Чорного моря на порти Румунії, Польщі та Туреччини. Це збільшило час доставки та витрати на транспортування на 20–30 %.

Форс-мажорні події, як-от блокування Суецького каналу судном *Ever Given*, показали вразливість глобальних логістичних маршрутів. У таких ситуаціях компанії змушені використовувати кризові стратегії реагування — rerouting (перенаправлення вантажів), резервні маршрути, страхові компенсації чи міжконтинентальні залізничні альтернативи.

Отже, специфіка ризиків у контейнерних перевезеннях полягає у тому, що вони:

- мають системний і взаємопов’язаний характер;
- проявляються на всіх рівнях управління — від стратегічного до операційного;
- поєднують економічні, технічні, правові, інформаційні, екологічні та соціальні аспекти;
- відрізняються транснаціональністю та залежністю від зовнішнього середовища;
- швидко змінюються під впливом глобальних процесів — цифровізації, “зеленого переходу”, геополітичних трансформацій.

Контейнерні перевезення є високотехнологічною, але водночас високоризиковою сферою діяльності. Їхня специфіка полягає в багаторівневості ризиків, складності прогнозування та значній вартості наслідків у разі помилок. Для ефективного функціонування компанії, такої як ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ», надзвичайно важливо формувати системну політику ризик-менеджменту, що базується на міжнародних

стандартах ISO 31000, ISO 28000, ISO/IEC 27001, а також на сучасних інструментах цифрової аналітики, страхування та стратегічного планування.У подальших розділах дипломної роботи буде здійснено детальний аналіз конкретних ризиків діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками у міжнародних контейнерних перевезеннях.

Висновки до 1 розділу:

У роботі було розглянуто теоретико-методологічні основи управління ризиками у сфері міжнародних контейнерних перевезень, проаналізовано сутність поняття «ризик», систематизовано його класифікаційні ознаки та визначено особливості прояву ризиків у сучасній логістичній діяльності. Встановлено, що ризик у міжнародних контейнерних перевезеннях є об’єктивним елементом господарської діяльності транспортно-експедиторських компаній, який характеризує ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих через дію внутрішніх та зовнішніх чинників.

Уточнено понятійний апарат категорії «ризик» у контексті міжнародних перевезень, на основі узагальнення підходів таких науковців, як Ф. Найт, Д. Уотерс, М. Крістофер, Ю. Козак, Л. Лігоненко, О. Погребняк, Г. Козлова, Ч. Калп та інших. Під ризиком у контейнерних перевезеннях доцільно розуміти ймовірність виникнення подій, що можуть призвести до матеріальних, фінансових, часових або репутаційних втрат унаслідок впливу невизначеності у логістичних процесах.

Розглянуто класифікацію ризиків за різними ознаками: за джерелом виникнення, сферою прояву, рівнем впливу, ступенем контрольованості та наслідками. Визначено, що для контейнерних перевезень характерна наявність

операційних, фінансових, технічних, правових, інформаційних, екологічних та політичних ризиків, які мають системний та взаємопов’язаний характер.

Виявлено, що методологічну основу сучасного управління ризиками формують міжнародні стандарти: ISO 31000:2018, ISO 28000:2007, SOLAS, CSC, ISPS Code, Incoterms, а також підходи IRM та ERM, які забезпечують інтеграцію процесів управління ризиками у стратегічну, тактичну та операційну діяльність компаній. Їх застосування сприяє підвищенню безпеки, прозорості та стабільності міжнародних контейнерних перевезень.

Окрему увагу приділено впливу цифровізації та аналітичних технологій, які створюють нові можливості для моніторингу та прогнозування ризиків. Використання систем IoT, Predictive Logistics, електронних документів і штучного інтелекту дозволяє мінімізувати втрати, своєчасно виявляти загрози й підвищувати ефективність логістичних операцій.

Узагальнення теоретичних і нормативних засад дало змогу визначити специфіку ризиків у контейнерних перевезеннях. Отримані результати створюють основу для подальшого практичного аналізу системи управління ризиками на прикладі діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ», що стане предметом наступного розділу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у сфері міжнародної торгівлі будівельними матеріалами

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародна торгівля будівельними матеріалами відіграє важливу роль у забезпеченні інфраструктурного розвитку та реалізації інвестиційних проєктів [32]. Для України, яка перебуває в процесі післявоєнного відновлення, стабільне забезпечення будівельного сектору матеріалами має стратегічне значення [33].

ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» здійснює зовнішньоекономічну діяльність у сфері імпорту будівельних матеріалів, використовуючи міжнародні контейнерні перевезення як основний інструмент логістичного забезпечення [34]. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та залежності від глобальних логістичних процесів [35].

Товарна структура зовнішньоекономічної діяльності

Товарна структура імпорту підприємства у 2023 році представлена широким спектром будівельних матеріалів, що використовуються як у житловому, так і в промисловому будівництві. Основними товарними групами є сухі будівельні суміші, теплоізоляційні матеріали, оздоблювальні матеріали, а також цемент та інші в’яжучі компоненти.

Формування такої структури зумовлене потребами внутрішнього ринку, зокрема зростанням попиту на матеріали для відновлювальних і ремонтних робіт, а також розвитком будівельної галузі в цілому [36]. Переважання сухих будівельних сумішей і теплоізоляційних матеріалів пояснюється їх

універсальністю, високою частотою використання та стабільним попитом з боку будівельних організацій.

Водночас наявність у структурі оздоблювальних матеріалів свідчить про орієнтацію підприємства не лише на базові будівельні потреби, а й на сегмент внутрішнього оздоблення та кінцевого споживання. Це дозволяє підприємству розширювати ринок збуту та підвищувати конкурентоспроможність.

Таким чином, товарна структура імпорту підприємства у 2023 році є диверсифікованою та збалансованою, що сприяє зниженню комерційних ризиків і забезпечує стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

На рисунку 2.1 представлено товарну структуру імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2023 році.

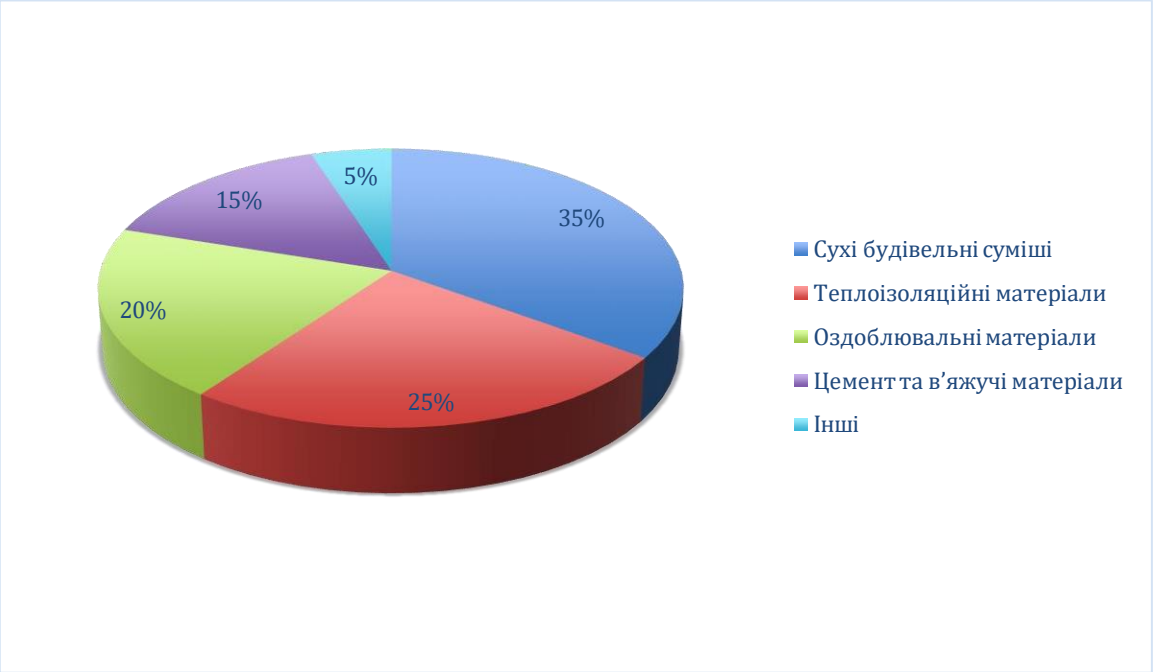


Рис. 2.1. Товарна структура імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2023 році (у %)

Джерело: складено автором на основі [36].

Як видно з рисунка, найбільшу частку займають сухі будівельні суміші (35%), що свідчить про їх високу затребуваність на ринку. Значну частку

також займають теплоізоляційні матеріали (25%) та оздоблювальні матеріали (20%).

Географічна структура зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2023 році характеризується наявністю партнерських зв'язків із країнами як азійського, так і європейського регіонів.

Основним напрямом імпорту є країни Азії, зокрема Китай, частка якого є найбільшою у загальній структурі поставок. Це зумовлено конкурентними цінами на продукцію, широким асортиментом будівельних матеріалів та можливістю здійснення великих партій поставок [37].

Значну роль відіграє також співпраця з Туреччиною, яка забезпечує відносно швидкі строки доставки та оптимальне співвідношення ціни і якості продукції. Європейські країни, зокрема Польща та Німеччина, формують сегмент постачань продукції, що відповідає високим стандартам якості та технічним вимогам [38].

Таким чином, географічна структура імпорту у 2023 році є диверсифікованою, однак характеризується певною концентрацією на окремих країнах-партнерах, що формує ризики залежності від зовнішніх ринків. На рисунку 2.2 представлено географічну структуру імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2023 році.

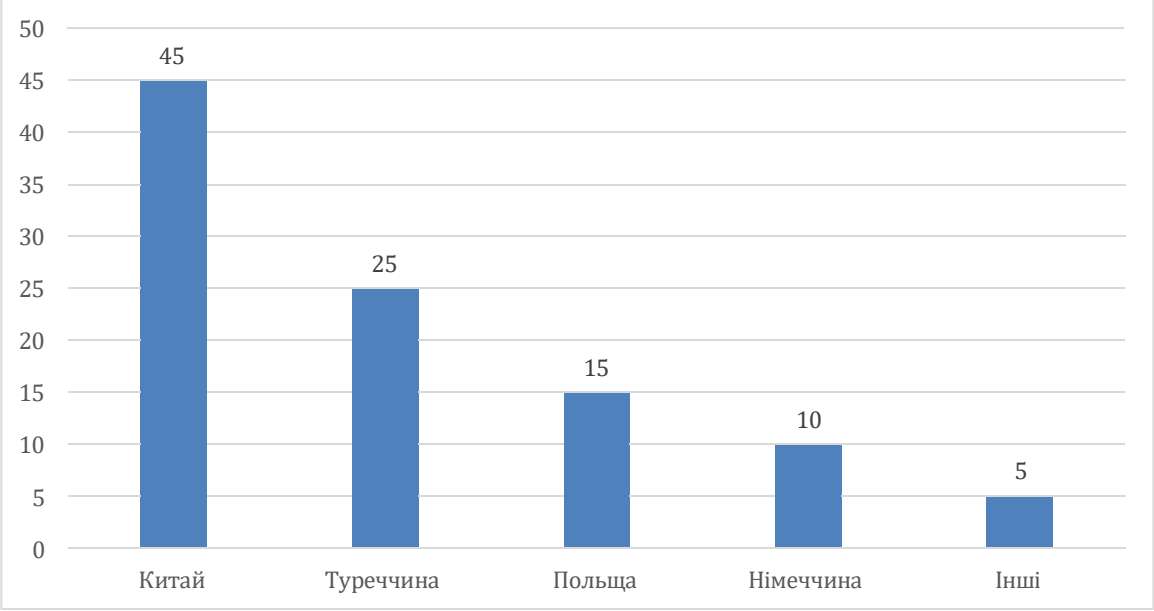


Рис. 2.2. Географічна структура імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [37]

Як видно з рисунка, найбільша частка імпорту припадає на Китай (45%), що обумовлено вигідною ціновою політикою та широким асортиментом продукції. Значною є також частка Туреччини (25%), яка забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості. Європейські країни, зокрема Польща (15%) та Німеччина (10%), займають меншу частку, однак характеризуються високими стандартами продукції.

Узагальнюючи результати дослідження товарної та географічної структури імпорту, можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» має виражену імпортну спрямованість і орієнтована на забезпечення внутрішнього ринку будівельними матеріалами масового попиту.

Аналіз товарної структури (рис 2.1) свідчить про домінування продукції з високим рівнем споживання — сухих будівельних сумішей та теплоізоляційних матеріалів, що забезпечує стабільність обсягів реалізації. Водночас наявність оздоблювальних матеріалів дозволяє підприємству працювати у більш прибутковому сегменті кінцевого споживання.

Аналіз географічної структури (рис.. 2.2) показує поєднання економічної ефективності та якості: імпорт із Китаю забезпечує зниження собівартості, тоді як співпраця з європейськими країнами гарантує відповідність стандартам.

Разом із тим, концентрація поставок у межах обмеженого кола країн формує ризики залежності від зовнішніх ринків.

Динаміка обсягів імпорту має позитивну тенденцію, однак супроводжується зростанням витрат, що знижує ефективність діяльності.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є ефективною з точки зору обсягів, однак потребує оптимізації витрат і диверсифікації постачань.

Обсяги імпорту зростають: у 2021 році — 8,5 млн грн, у 2022 році — 10,2 млн грн, у 2023 році — 12,8 млн грн.

Фінансова діяльність характеризується високою часткою логістичних витрат (18–25%), а також впливом валютних ризиків і витрат, пов'язаних із простоєм контейнерів [42].

Динаміка обсягів імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2021–2023 роках представлена на рис. 2.3.

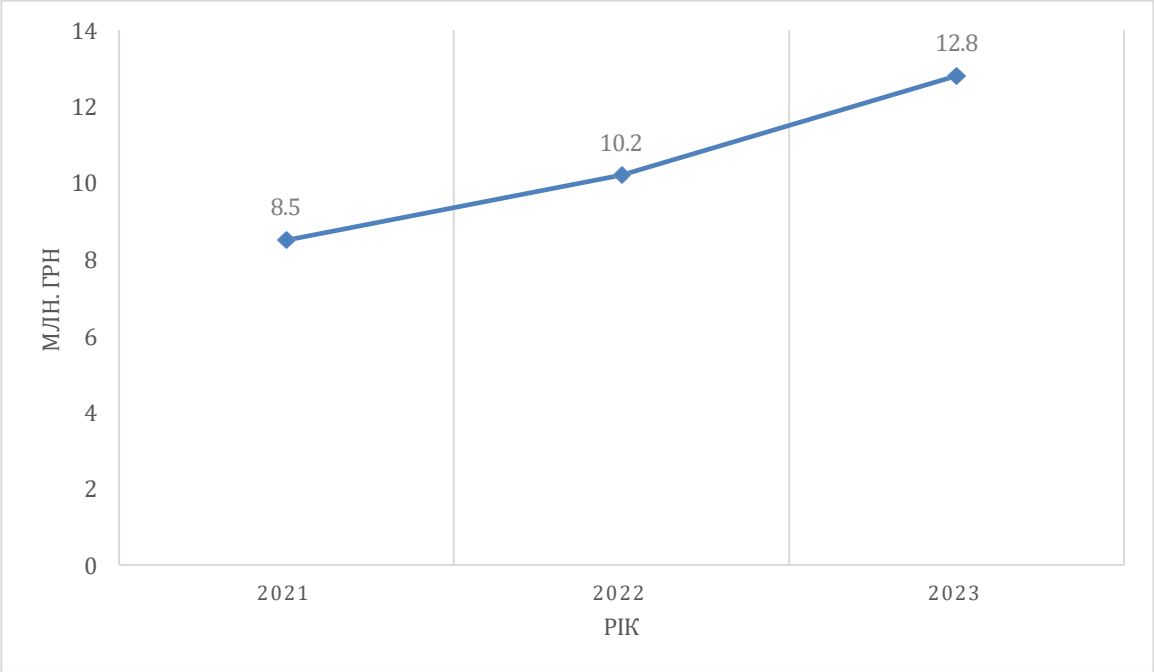


Рис. 2.3. Динаміка імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2021–2023 рр. (млн грн)

Джерело: складено автором на основі [42].

Як видно з рисунка, обсяги імпорту підприємства мають стійку тенденцію до зростання: з 8,5 млн грн у 2021 році до 12,8 млн грн у 2023 році. Найбільший приріст спостерігається у 2022–2023 роках, що свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Водночас зростання обсягів імпорту супроводжується підвищенням логістичних витрат,

частка яких становить 18–25%, а також впливом валютних ризиків і витрат, пов’язаних із простоєм контейнерів.

ЗЕД підприємства залежить від зовнішніх факторів [35]. Основні ризики наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні зовнішні ризики ЗЕД ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Вид ризику	Характеристика	Прояв у діяльності підприємства	Потенційні наслідки
Геополітичний	Пов’язаний із воєнними діями, санкціями та політичною нестабільністю	Закриття портів, зміна логістичних маршрутів, обмеження транзиту	Затримки поставок, зростання витрат
Логістичний	Зумовлений порушенням транспортних коридорів	Перевантаженість портів, дефіцит контейнерів	Порушення строків виконання контрактів
Фрахтовий	Коливання ставок морського фрахту	Зростання вартості перевезень	Зниження рентабельності
Інфраструктурний	Обмежена пропускна здатність портів	Затримки перевалки	Додаткові витрати
Контрагентський	Ненадійність партнерів	Затримка платежів	Фінансові втрати
Регуляторний	Пов’язаний зі змінами митного, податкового та торговельного законодавства	Ускладнення оформлення	Затримки

Джерело: складено автором за [35–44].

2.2. Ідентифікація та класифікація ризиків міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів у діяльності підприємства

Ефективне управління ризиками у міжнародних контейнерних перевезеннях будівельних матеріалів потребує системного підходу до їх ідентифікації та оцінки. Ідентифікація ризиків є початковим етапом ризик-менеджменту, що дозволяє визначити їх природу, джерела виникнення та можливі наслідки для підприємства [45].

У діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» ризики формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать геополітичні, економічні, логістичні та регуляторні фактори, тоді як внутрішні пов’язані з організацією логістичних процесів, фінансовою політикою та управлінням інформаційними потоками.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства ризики доцільно класифікувати за функціональними групами: операційно-логістичні, фінансові, технічні, інформаційні та геополітичні.

Таблиця 2.2

Ранжування ключових ризиків за ступенем значущості

Місце	Ризик	Причина високої значущості
1	Геополітичний	Непередбачуваність та масштабні наслідки
2	Операційно-логістичний	Висока частота виникнення
3	Фінансовий	Значний вплив на рентабельність
4	Інформаційний	Ризик порушення безперервності діяльності
5	Технічний	Локальний характер впливу

Джерело: складено автором на основі [45; 49; 50].

Операційно-логістичні ризики є ключовими для підприємства, оскільки безпосередньо пов’язані з організацією міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів. До основних проявів цієї групи ризиків належать затримки суден, порушення графіків перевезень, перевантаженість морських портів, дефіцит контейнерного обладнання, а також збої у мультимодальних перевезеннях. Для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» такі

ризики мають особливе значення, оскільки навіть незначні порушення логістичного ланцюга можуть призводити до зриву строків поставок, накопичення супутніх витрат та ускладнення виконання договірних зобов'язань [49–50]. Крім того, затримки в одному з елементів транспортного процесу часто мають ланцюговий характер і впливають на ефективність усієї зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Фінансові ризики пов'язані з валютними коливаннями, нестабільністю фрахтових ставок, витратами на демередж і детеншн, а також ненадійністю контрагентів. Вони безпосередньо впливають на прибутковість зовнішньоекономічної діяльності підприємства [45]. Для підприємства, яке здійснює імпортні операції, валютний ризик є особливо відчутним, оскільки розрахунки з іноземними постачальниками проводяться в іноземній валюті, тоді як частина витрат і доходів формується у національній валюті. Додатковий фінансовий тиск створює нестабільність вартості морського фрахту, що ускладнює планування витрат і може знижувати рентабельність контрактів.

Технічні ризики виникають унаслідок неналежного стану контейнерів, помилок у завантаженні вантажів або збоїв у роботі портового обладнання. Вони можуть призводити до пошкодження вантажів, порушення умов транспортування та виникнення додаткових витрат. Для будівельних матеріалів такі ризики є особливо важливими, оскільки частина продукції має значну вагу, крихкість або чутливість до вологи та механічних пошкоджень.

Інформаційні та кіберризики пов'язані з використанням цифрових систем управління перевезеннями. Вони включають ризики втрати даних, несанкціонованого доступу, технічних збоїв та кібератак, що можуть порушити логістичні процеси та фінансові операції [47; 56]. В умовах цифровізації зовнішньоекономічної діяльності інформаційна безпека стає важливою складовою загальної системи управління ризиками.

Геополітичні та макроекономічні ризики мають системний характер і пов’язані з воєнними конфліктами, санкціями, економічною нестабільністю та змінами міжнародних торговельних умов. Вони можуть призводити до зміни логістичних маршрутів, зростання витрат, порушення контрактних зобов’язань і ускладнення доступу до ринків.

З метою визначення практичної значущості ризиків було проведено експертне опитування співробітників підприємства.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу ризиків на ефективність ЗЕД ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

№ з/п	Показники		Експерти			Оцінка
	Ризик	Вагомість чинника	1	2	3	
1	Геополітичний	0,2	3	3	3	1,8
2	Логістичний	0,2	3	3	2	1,6
3	Фінансовий	0,2	3	2	3	1,6
4	Інформаційний	0,15	2	2	2	0,9
5	Технічний	0,15	2	2	2	0,9
6	Регуляторний	0,1	2	2	3	0,7
	Всього	1	-	-	-	7,5

Примітки до таблиці:

1 — низький рівень впливу ризику;

2 — середній рівень;

3 — високий рівень.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок співробітників ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ».

Отримані результати опитування, задля зручності, перенесено на пелюсткову діаграму (рис 2.4)

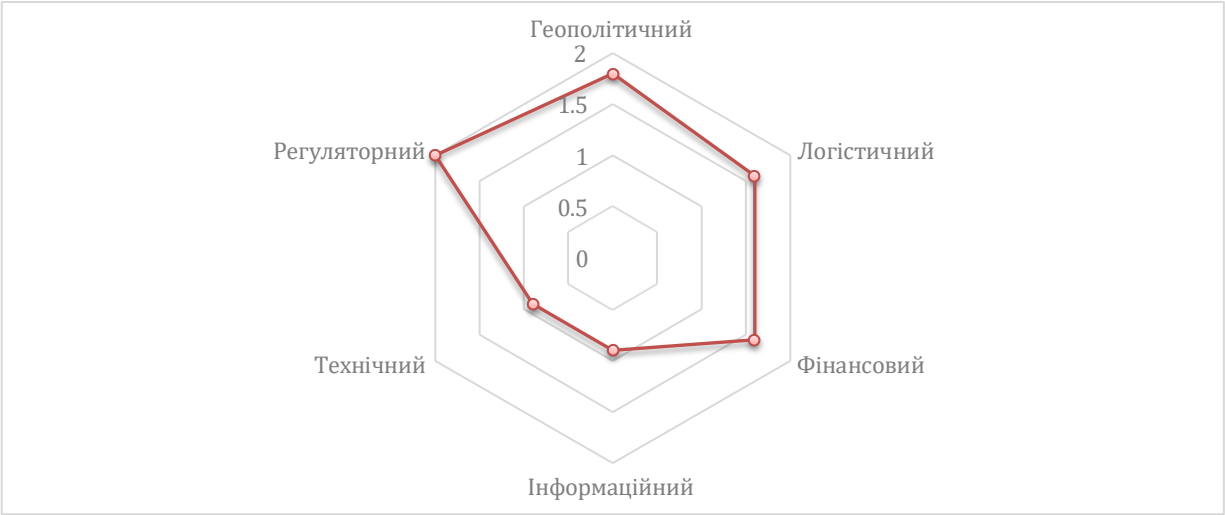


Рис. 2.4. Оцінка впливу ризиків на ефективність ЗЕД ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Джерело: складено автором за таблицею 2.3

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності та оцінки ризиків доцільно здійснити SWOT-аналіз підприємства. Даний метод дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні можливості та загрози зовнішнього середовища, що впливають на ефективність його діяльності.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Диверсифікована товарна структура Налагоджені міжнародні зв'язки Гнучкість у виборі постачальників	Висока залежність від імпорту Значні логістичні витрати Валютні ризики
Можливості	**Загрози**
Розширення ринків Диверсифікація постачань Цифровізація логістики	Геополітична нестабільність Коливання фрахтових ставок Посилення регуляторних вимог

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 39; 44]

SWOT-аналіз показує, що підприємство має значний потенціал розвитку, зумовлений диверсифікованою товарною структурою, наявністю налагоджених міжнародних зв’язків та гнучкістю у виборі постачальників. Це створює передумови для розширення зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Водночас діяльність підприємства суттєво залежить від зовнішнього середовища, зокрема від коливань валютних курсів, змін фрахтових ставок, геополітичної ситуації та регуляторних обмежень. Висока залежність від імпорту та значна частка логістичних витрат також формують певні внутрішні обмеження для розвитку підприємства.

Серед ключових можливостей доцільно виділити диверсифікацію постачальників, впровадження цифрових технологій у логістиці та розширення ринків збуту. Водночас основними загрозами залишаються геополітична нестабільність, дефіцит контейнерів, зростання транспортних витрат і посилення регуляторних вимог.

Таким чином, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємству доцільно зосередитися на зниженні залежності від зовнішніх факторів, оптимізації логістичних витрат та вдосконаленні системи управління ризиками.

2.3 Аналіз сучасного стану системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

У сучасних умовах нестабільності міжнародного транспортно-логістичного середовища ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління ризиками. Для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ», яке здійснює міжнародну торгівлю будівельними матеріалами із використанням контейнерних перевезень, ризик-

менеджмент має важливе значення для забезпечення безперервності постачань, контролю витрат і стабільності виконання контрактів.

На сучасному етапі система управління ризиками у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» має функціонально-інтегрований характер і є складовою загальної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Управління ризиками не виокремлене в окрему організаційну підсистему, а реалізується в межах чинної структури управління через взаємодію керівництва, фінансового відділу, логістичного підрозділу та відділу ЗЕД.

Формалізованої служби ризик-менеджменту на підприємстві не створено. Водночас функції з виявлення, аналізу та контролю ризиків розподілені між підрозділами відповідно до їх компетенції. Логістичний підрозділ контролює ризики, пов’язані із затримками суден, зміною маршрутів, перевантаженням портів і нестачею контейнерного обладнання. Фінансовий відділ аналізує валютні ризики, ризики зміни фрахтових ставок і вплив транспортних витрат на рентабельність контрактів. Відділ ЗЕД відповідає за правові, контрактні та митні аспекти.

Перевагою такого підходу є оперативність і гнучкість прийняття рішень. Разом із тим відсутність єдиного реєстру ризиків, формалізованої політики ризик-менеджменту та стандартизованих процедур оцінювання зумовлює фрагментарність аналізу. Це ускладнює довгострокове планування й не дозволяє повною мірою оцінити взаємозв’язок між окремими групами ризиків.

Таблиця 2.5

Розподіл функцій управління ризиками між структурними підрозділами ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Підрозділ	Основні функції у сфері управління ризиками	Типи ризиків, що контролюються	Інструменти впливу
Керівництво підприємсва	Прийняття стратегічних рішень, вибір логістичних схем, затверження умов	Стратегічні, геополітичні, репутаційні	Диверсифікація маршутів, зміна постачальників, страхування

	контрактів, визначення партнерів		
Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)	Контроль умов контрактів, вибір Incoterms, митне оформлення, перевірка контрагентів	Правові, регуляторні, контрактні	Юридична експертиза договорів, моніторинг законодавства
Логістичний підрозділ	Організація контейнерних перевезень, моніторинг руху вантажів, взаємодія з перевізниками	Операційні, логістичні, інфраструктурні	Моніторинг портів, альтернативні маршрути, контроль графіків
Фінансовий відділ	Контроль валютних операцій, розрахунок фрахтових витрат, аналіз рентабельності контрактів	Валютні, фрахтові, кредитні, ризики ліквідності	Валютне хеджування, страхування, фінансове планування
IT/адміністративна підтримка	Забезпечення захисту даних, підтримка електронного документообігу	Інформаційні, кіберризики	Резервне копіювання, контроль доступу, захист ERP-систем

Джерело: складено автором на основі аналізу організаційної структури та функціональних обов'язків підприємства.

Отже, чинна система управління ризиками забезпечує базову адаптивність підприємства, однак потребує більшої формалізації та інтеграції.

Для більш повної оцінки сучасного стану системи управління ризиками важливим є аналіз фактичних параметрів логістичної діяльності підприємства, насамперед динаміки обсягів контейнерних перевезень та змін ставок морського фрахту. Саме ці показники визначають рівень транспортної складової в собівартості імпортних операцій, чутливість контрактної маржі до змін ринку та потребу в превентивних інструментах ризик-менеджменту.

Оскільки міжнародний ринок контейнерних перевезень у 2020–2024 рр. характеризувався різкою волатильністю, вплив зовнішніх логістичних факторів на діяльність імпортерів суттєво посилився. Після стабілізації у 2023 р. наприкінці 2023 р. — у 2024 р. контейнерні ставки знову почали зростати через порушення судноплавства в Червоному морі, перенаправлення суден

навколо мису Доброї Надії та загальне подовження маршрутів доставки. Практичне значення цієї тенденції для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» полягає в тому, що витрати на міжнародне перевезення будівельних матеріалів можуть змінюватися не лише залежно від обсягу закупівлі, а й під впливом глобальних шоків, які підприємство не контролює безпосередньо.

Відповідно, аналіз обсягів перевезень за роками слід проводити у взаємозв'язку з динамікою ставок фрахту, оскільки навіть за стабільного фізичного обсягу імпорту загальні логістичні витрати можуть суттєво зростати. З огляду на це у дослідженні використано умовно-розрахункові дані, сформовані на основі типових обсягів імпорту підприємств аналогічного профілю та загальної динаміки ринку контейнерних перевезень.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів контейнерних перевезень та ставок фрахту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2020–2024 рр.

Рік	Кількість контейнерів, од.	Темп приросту, %	Загальний обсяг перевезень, т	Середня вартість фрахту на 1 контейнер, дол. США	Загальні витрати на фрахт, дол. США
2020	85	–	1 870	1 500	127 500
2021	110	+29,4	2 420	4 000	440 000
2022	95	-13,6	2 090	6 500	617 500
2023	105	+10,5	2 310	3 200	336 000
2024	120	+14,3	2 640	4 500	540 000

Джерело: розраховано автором на основі ринкових даних та умовних показників діяльності підприємства.

Для оцінки динаміки доцільно використовувати такі розрахунки:

(2.1)

$$\mathrm{T}_{\text{приросту}} = \frac{\mathrm{Q_t} - \mathrm{Q_{t-1}}}{\mathrm{Q_{t-1}}} \times 100\%$$

Де $\mathrm{Q_t}$ – кількість контейнерів у поточному році;

$\mathrm{Q_{t-1}}$ – кількість контейнерів у попередньому році.

Розрахунки:

2021 порівняно з 2020 р.:

$$\mathrm{T}_{\text{приросту}} = \frac{110 - 85}{85} \times 100\% = 29{,}4\%$$

2022 порівняно з 2021 р.:

$$\mathrm{T}_{\text{приросту}} = \frac{95 - 110}{110} \times 100\% = -13{,}6\%$$

2023 порівняно з 2022 р.:

$$\mathrm{T}_{\text{приросту}} = \frac{105 - 95}{95} \times 100\% = 10{,}5\%$$

2024 порівняно з 2023 р.:

$$\mathrm{T}_{\text{приросту}} = \frac{120 - 105}{105} \times 100\% = 14{,}3\%$$

Проведені розрахунки підтвердили, що динаміка контейнерних перевезень ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» у 2020–2024 рр. була нерівномірною. У 2021 р. темп приросту становив 29,4%, у 2022 р. спостерігалося зниження на 13,6%, тоді як у 2023 р. та 2024 р. знову зафіксовано позитивну динаміку — 10,5% та 14,3% відповідно. Це свідчить про загальну тенденцію до розширення обсягів перевезень, хоча діяльність підприємства залишається чутливою до зовнішніх логістичних коливань.

(2.2)

$$\mathrm{B}_{\text{фрахт}} = N \times F$$

Де $\mathrm{B}_{\text{фрахт}}$ – загальні витрати на фрахт;

N – кількість контейнерів;

F- середня ставка фрахту за 1 контейнер.

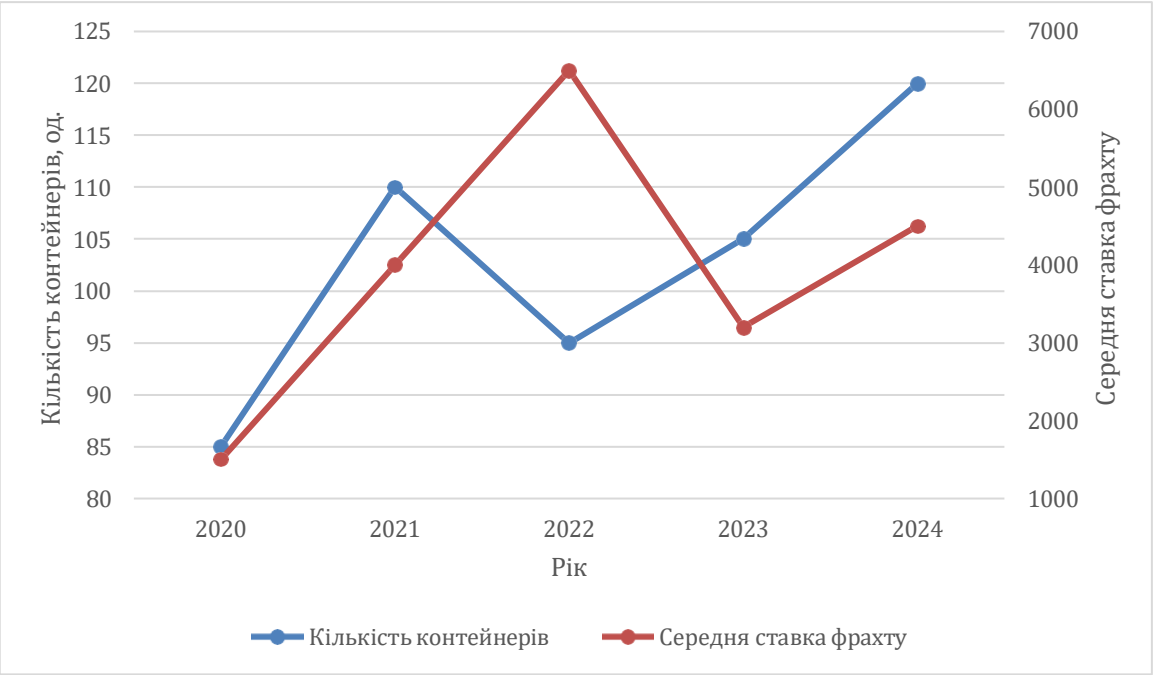


Рис 2.5. Динаміка обсягів контейнерних перевезень ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та середніх ставок фрахту у 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за таблицею 2.6.

Аналіз наведених даних свідчить, що обсяги контейнерних перевезень підприємства в цілому мають тенденцію до зростання: з 85 контейнерів у 2020 р. до 120 контейнерів у 2024 р. Це вказує на поступове розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Водночас динаміка витрат на фрахт не є прямо пропорційною зміні фізичних обсягів перевезень.

Найбільш показовим є 2022 рік, коли при скороченні кількості контейнерів на 13,6 % загальні витрати на фрахт досягли максимального значення — 617,5 тис. дол. США. Це пояснюється різким зростанням ставок морського перевезення внаслідок глобальних логістичних порушень. У 2023 році, навпаки, зниження ставок до 3 200 дол. США за контейнер дозволило скоротити загальні витрати до 336 тис. дол. США навіть за відновлення обсягів перевезень.

У 2024 році знову спостерігається підвищення ставок фрахту, що призводить до зростання логістичних витрат до 540 тис. дол. США. Отже, саме

коливання ставок, а не фізичний обсяг перевезень, є визначальним фактором формування транспортних витрат підприємства. Це підтверджує, що ключовим ризиком для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» є висока волатильність ставок фрахту, яка безпосередньо впливає на рівень витрат та фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності.

З огляду на це, для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» доцільно оцінювати не лише абсолютну суму витрат на перевезення, а й коефіцієнт фрахтового навантаження:

(2.3)

$$К_{фн} = \frac{В_{фрахт}}{В_{контракту}} \times 100\%$$

Де $К_{фн}$- частка фрахтових витрат у вартості контракту, %;

$В_{фрахт}$ – сума витрат на морське перевезення;

$В_{контракту}$ – загальна вартість зовнішньоекономічного контракту.

Чим вищим є значення цього показника, тим більшою є залежність рентабельності контракту від змін кон’юнктури ринку контейнерних перевезень. Саме цей розрахунок є доцільним для представлення на захисті, оскільки він наочно демонструє, як ринкові коливання фрахту впливають на фінансовий результат підприємства.

Таким чином, аналіз обсягів контейнерних перевезень у поєднанні з оцінкою ставок фрахту дозволяє перейти від загального опису логістичних ризиків до кількісного виміру їх впливу на діяльність підприємства. Це підсилює аналітичний характер дослідження та створює основу для подальшої оцінки альтернативних портів і маршрутів доставки.

Процес ідентифікації ризиків у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» є ключовим елементом загальної системи управління ризиками, оскільки саме на цьому етапі формується уявлення про потенційні загрози, здатні вплинути на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Виявлення ризиків здійснюється безпосередньо в межах

операційної діяльності та пов’язане з аналізом логістичних, фінансових і правових аспектів виконання міжнародних контрактів.

На сьогодні ідентифікація ризиків у діяльності підприємства здійснюється переважно на основі:

- аналізу попереднього досвіду виконання контрактів та узагальнення практичних ситуацій, що виникали під час організації контейнерних перевезень;
- моніторингу світового ринку контейнерних перевезень, зокрема динаміки фрахтових ставок, ситуації з контейнерним обладнанням, завантаженості портів;
- консультацій із логістичними партнерами, морськими лініями та експедиторськими компаніями;
- аналізу змін у митному, валютному та торговельному законодавстві країн-партнерів;
- оцінки фінансової надійності контрагентів, зокрема перевірки їх платоспроможності та ділової репутації.

Такий підхід дозволяє підприємству оперативно виявляти найбільш очевидні ризики, що виникають у процесі міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів. Водночас слід зазначити, що процес ідентифікації ризиків має переважно реактивний характер. Це означає, що підприємство, як правило, реагує на вже наявні зміни у зовнішньому середовищі — зростання ставок фрахту, порушення графіків судноплавства, зміни митних процедур або валютні коливання — замість системного прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

Відсутність формалізованої процедури регулярного ризик-скринінгу та кількісного моделювання знижує рівень превентивності управлінських рішень. Зокрема, на підприємстві не застосовуються:

- сценарний аналіз альтернативних логістичних маршрутів;
- методи імовірнісного моделювання витрат;

- матриці ризиків із формалізованою шкалою оцінки ймовірності та впливу;
- автоматизовані системи раннього попередження ризиків.

Разом із тим позитивним аспектом є активне використання інформації від міжнародних логістичних операторів, морських ліній та спеціалізованих інформаційних платформ. Підприємство отримує регулярні аналітичні повідомлення щодо прогнозів завантаженості портів, можливих затримок суден, зміни розкладів та вартості перевезення, що дає змогу коригувати логістичні рішення в оперативному режимі.

Крім того, процес ідентифікації ризиків здійснюється на етапі укладення зовнішньоекономічних контрактів. Вибір умов поставки за Incoterms, визначення відповідальності сторін, включення арбітражних застережень і положень щодо форс-мажору є інструментами попереднього виявлення та перерозподілу ризиків між контрагентами.

Отже, ідентифікація ризиків на підприємстві здійснюється постійно, але переважно у форматі практичного реагування на поточні зміни. Саме тому наступним логічним етапом є порівняльна оцінка портової інфраструктури та логістичних альтернатив, які формують базові умови ризиковості контейнерних перевезень.

Окремим напрямом аналізу сучасного стану системи управління ризиками є оцінка портової інфраструктури, через яку потенційно може здійснюватися перевезення вантажів підприємства. Для імпортоорієнтованого суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності вибір порту має безпосередній вплив на строк доставки, величину супутніх витрат, рівень інфраструктурних ризиків та стійкість логістичного ланцюга.

За оновленими даними Адміністрації морських портів України, у 2024 р. оператори в українських морських портах, що залишалися в роботі, перевалили 97,2 млн т вантажів. Серед портів Одеси найбільші обсяги

вантажообігу припали на порт Південний — 35,5 млн т, порт Чорноморськ — 26,0 млн т і порт Одеса — 18,3 млн т.

Водночас у 2024 р. контейнерообіг морських портів України зріс на 92 % порівняно з 2023 р. і становив 129 902 TEU, причому 71 % цього обсягу забезпечили саме порти Одеси. Це свідчить про відновлення контейнерного сегмента та підтверджує доцільність аналізу конкурентних переваг окремих портів регіону для потреб підприємства.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика портів Одеського регіону з позиції ризиків контейнерних перевезень

Показник	Одеський МТП	МТП Чорноморськ	МТП Південний
Вантажообіг у 2024 р., млн т	18,3	26,0	35,5
Рівень інфраструктурного навантаження	високий	помірний	високий
Орієнтація на контейнерний сегмент	висока	висока	помірна / вибіркова
Гнучкість у роботі з маршрутами	середня	висока	середня
Ризик затримок через перевантаження	підвищений	помірний	підвищений
Загальна придатність для підприємства	середня	висока	середня

Джерело: складено автором на основі АМПУ та аналітичних оглядів.

З позиції управління ризиками найбільш доцільним для підприємства видається використання послуг МТП Чорноморськ. Такий висновок обумовлений кількома чинниками. По-перше, порт має значний вантажообіг, але не є настільки перевантаженим, як найбільший портовий вузол регіону. По-друге, Чорноморськ традиційно орієнтований на роботу з контейнерними та змішаними вантажопотоками, що підвищує гнучкість організації

перевезень. По-третє, використання цього порту може забезпечити більш збалансоване співвідношення між пропускною спроможністю, рівнем інфраструктурного навантаження та ризиком простоїв. Така оцінка є аналітичним висновком автора на основі зіставлення загальних показників роботи портів і вимог підприємства до контейнерної логістики.

Для підтвердження цього висновку доцільно використати простий інтегральний показник вибору порту:

(2.4)

$$I_{порту} = \frac{P_{пропускна} + P_{гнучкість} + P_{контейнерна\ спеціалізація}}{R_{затримки} + R_{перевантаження}}$$

Де $I_{порту}$ – інтегральний індекс привабливості порту;

P – позитивні параметри;

R – ризикові параметри.

Оцінювання показників здійснено за бальною шкалою від 1 до 5, де більші значення відповідають вищому рівню параметра. На основі даних табл. 2.7 виконано розрахунок інтегрального індексу для кожного порту:

Одеський МТП:

$$I_{порту} = \frac{3 + 3 + 5}{4 + 4} = \frac{11}{8} = 1{,}38$$

МТП Чорноморськ:

$$I_{порту} = \frac{4 + 5 + 5}{2 + 2} = \frac{14}{4} = 3{,}50$$

МТП Південний:

$$I_{порту} = \frac{5 + 3 + 3}{4 + 4} = \frac{11}{8} = 1{,}38$$

Результати розрахунку свідчать, що найбільше значення інтегрального індексу має МТП Чорноморськ (3,50), що підтверджує його найвищу привабливість для підприємства з позиції співвідношення позитивних характеристик і ризикових параметрів. Водночас Одеський МТП та МТП

Південний мають однакове значення індексу (1,38), що свідчить про нижчий рівень їх логістичної ефективності для досліджуваного підприємства.

Результати розрахунку інтегрального індексу доцільно подати у графічному вигляді (рис. 2.6).

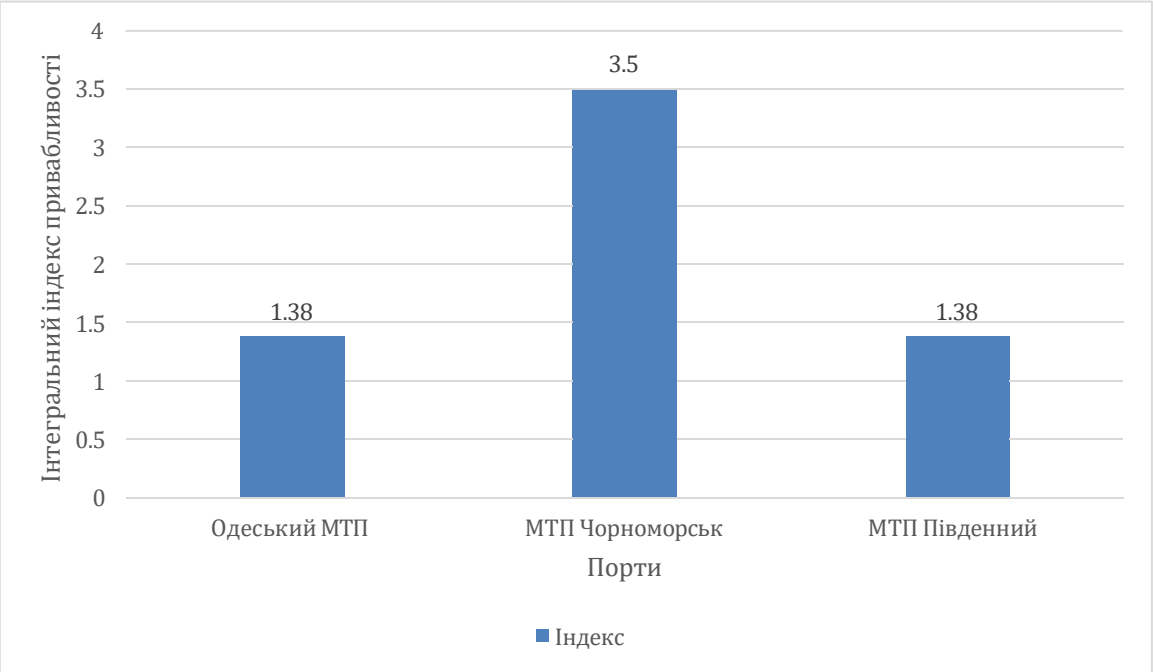


Рис. 2.6. Порівняння портів Одеського регіону за рівнем логістичної привабливості для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Джерело: побудовано автором за розрахунковими даними.

Отже, вибір порту є не лише операційним, а й ризик-орієнтованим управлінським рішенням. Для досліджуваного підприємства більш вигідним і безпечним у поточних умовах можна вважати використання МТП Чорноморськ, оскільки це дозволяє знизити ризики затримок, перевантаження та непрогнозованого зростання супутніх витрат.

Оцінка ризиків у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» є наступним етапом після їх ідентифікації та спрямована на визначення ступеня впливу потенційних загроз на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На практиці оцінювання здійснюється переважно якісним

методом, що базується на експертному судженні керівництва та профільних фахівців.

Основними критеріями оцінки виступають:

- імовірність настання ризикової події;
- потенційний фінансовий вплив у формі зростання витрат, зниження маржинальності або можливих штрафних санкцій;
- можливі наслідки для строків виконання контрактів;
- репутаційні втрати та ризик погіршення ділових відносин із контрагентами.

Оцінювання здійснюється в межах обговорення конкретних контрактів або логістичних операцій. Як правило, керівництво підприємства визначає, чи є ризик прийнятним, чи потребує додаткових запобіжних заходів, наприклад перегляду умов поставки, зміни маршруту, укладення страхового договору або уточнення умов розрахунків. При цьому формалізованої шкали оцінювання, зокрема у вигляді матриці «ймовірність — наслідки», на підприємстві не запроваджено.

Кількісні методи оцінки ризиків, такі як імовірнісне моделювання, аналіз сценаріїв, побудова чутливості показників прибутковості до зміни витрат або метод Монте-Карло, системно не застосовуються. Це знижує точність прогнозування та обмежує можливості підприємства щодо раннього виявлення критичних змін у зовнішньому середовищі.

Фінансові ризики оцінюються переважно через аналіз впливу валютних коливань на маржинальність контрактів. Перед укладенням договорів здійснюється розрахунок очікуваної рентабельності з урахуванням поточного валютного курсу, транспортних витрат і можливих логістичних коливань. Значна увага також приділяється аналізу фрахтових ставок перед укладенням контрактів. Логістичний підрозділ моніторить динаміку ставок морського фрахту, враховує сезонність, завантаженість портів і прогнозні дані від

судноплавних ліній. На основі цієї інформації формується транспортна складова ціни контракту.

Проте довгострокові інструменти страхування від різких коливань ставок, зокрема форвардні фрахтові угоди, застосовуються обмежено або не використовуються системно. Це підвищує вразливість підприємства до різких цінових коливань на ринку контейнерних перевезень, які в останні роки посилювалися через геополітичні шоки та перебудову світових маршрутів морської торгівлі.

Оцінка логістичних ризиків здійснюється переважно через аналіз надійності маршрутів та партнерів. Якщо існує інформація про перевантаженість конкретного порту або ризик затримок суден, підприємство може приймати рішення про зміну логістичної схеми або закладати додатковий часовий резерв у графік поставки. Однак такий підхід здебільшого має реактивний характер, що знижує його ефективність у довгостроковому управлінні ризиками.

Для підвищення аналітичності оцінки ризиків доцільно запровадити розрахунок очікуваних логістичних втрат:

(2.5)

$$EL = p \times L$$

Де EL – очікувані втрати;

p – імовірність настання ризикової події;

L – можливий фінансовий збиток.

Саме цей підхід дозволить перевести якісні експертні оцінки у кількісну площину та зробити систему прийняття рішень більш обґрунтованою.

6. Аналіз альтернативних логістичних маршрутів та пов’язаних ризиків

В умовах воєнних, геополітичних та інфраструктурних обмежень важливим напрямом управління ризиками є диверсифікація логістичних маршрутів. Для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» це має особливе значення,

оскільки залежність від одного каналу постачання підвищує вразливість до затримок, перевантаження портів, зміни тарифів і форс-мажорних обставин.

Після 2022 р. логістична система України зазнала суттєвої трансформації, а морські перевезення були частково переорієнтовані на нові канали експорту та імпорту. Одночасно з цим на глобальному рівні на ринок контейнерних перевезень вплинули додаткові ризики, пов'язані з подовженням окремих маршрутів, зростанням строків доставки та повторним підвищенням ставок.

З урахуванням цього для підприємства можуть бути розглянуті такі базові альтернативи логістичних маршрутів:

- прямий морський маршрут через порти Великої Одеси;
- морсько-річковий маршрут через дунайський кластер;
- комбінований маршрут через європейські порти з подальшим залізничним або автомобільним довезенням в Україну.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика альтернативних логістичних маршрутів для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Маршрут	Основні переваги	Основні ризики	Загальна оцінка
Через порти Одеси	Відносно коротший шлях, нижча кількість перевантажень, краща інтеграція з морською логістикою	Геополітичні ризики, ймовірність затримок, залежність від безпекової ситуації	Висока ефективність за умови стабільної роботи
Через дунайські порти	Диверсифікація каналів постачання, часткове зниження залежності від одного вузла	Довший маршрут, додаткові перевантаження, ризик черг і вищих супутніх витрат	Помірна ефективність
Через порти ЄС + суходільна доставка	Вища географічна диверсифікація, гнучкість у разі морських обмежень	Вища вартість, збільшення тривалості доставки, зростання координаційної складності	Доцільний як резервний варіант

Джерело: складено автором на основі аналізу логістичних альтернатив.

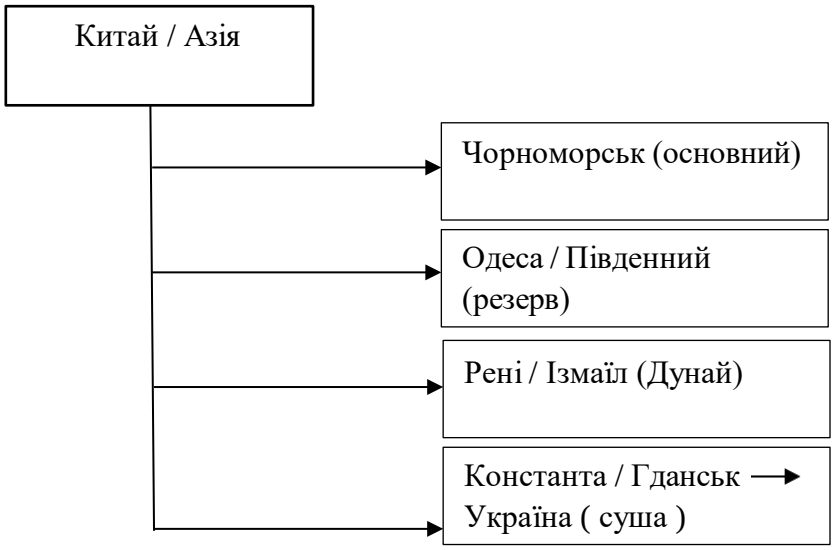


Рис 2.7. Карта основних та альтернативних логістичних маршрутів доставки контейнерних вантажів для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ».

Джерело: побудовано автором на основі аналізу логістичних маршрутів

На рисунку 2.7 відображено основні та альтернативні логістичні маршрути доставки контейнерних вантажів підприємства. Основним напрямом є морський маршрут через МТП Чорноморськ, тоді як інші порти Великої Одеси виконують роль резервних. Додатково розглядаються альтернативні маршрути через дунайські порти Рені та Ізмаїл, а також комбіновані варіанти через європейські порти з подальшим суходільним транспортуванням в Україну.

Для оцінки маршрутів можна використати індекс ризиковості маршруту:

(2.6)

$$R_{\text{маршруту}} = R_{\text{безпека}} + R_{\text{час}} + R_{\text{вартість}} + R_{\text{інфраструктура}}$$

де кожен показник оцінюється за п’ятибальною шкалою. Маршрут із найменшим значенням інтегрального показника є більш прийнятним з позиції ризик-менеджменту.

Таблиця 2.9

Оцінка ризиковості альтернативних логістичних маршрутів для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Маршрут	Ризик безпеки	Ризик часу доставки	Ризик зростання вартості	Інфраструктурний ризик	Сумарний індекс
Через МТП Чорноморськ	4	2	2	2	10
Через дунайські порти	2	4	4	3	13
Через порти ЄС + суходільна доставка	1	4	5	4	14

Джерело: розраховано автором за п’ятибальною шкалою.

З практичної точки зору основним маршрутом для підприємства доцільно вважати постачання через МТП Чорноморськ, тоді як маршрут через дунайські порти або європейські логістичні вузли слід розглядати як резервний. Такий підхід дозволяє уникнути критичної залежності від одного каналу доставки й підвищує стійкість логістичної системи підприємства до зовнішніх шоків.

Отже, аналіз альтернативних маршрутів показує, що диверсифікація перевезень повинна розглядатися не як додатковий, а як обов’язковий елемент сучасної системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень.

Важливою складовою системи управління ризиками у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» є комплекс інформаційних заходів, спрямованих на забезпечення безперервності логістичних процесів, збереження конфіденційності комерційної інформації та мінімізацію кіберризиків. В умовах цифровізації міжнародної торгівлі будівельними матеріалами ефективне управління інформаційними потоками стає одним із ключових факторів стабільності зовнішньоекономічної діяльності [66].

Підприємство активно застосовує електронний документообіг у процесі взаємодії з контрагентами, логістичними операторами, банківськими установами та митними органами. Використання електронних контрактів, інвойсів, коносаментів, сертифікатів відповідності та митних декларацій дозволяє скоротити час обробки документів, мінімізувати ризик втрати паперових носіїв, зменшити кількість помилок, пов’язаних із ручним введенням даних, а також підвищити прозорість операцій і контроль за їх виконанням.

Електронний формат документообігу також спрощує архівування та пошук інформації, що є важливим у разі виникнення спірних ситуацій або необхідності підтвердження виконання контрактних зобов’язань. Крім того, цифрові платформи дозволяють оперативно відстежувати статус вантажу, строки поставки та виконання фінансових розрахунків.

Для зменшення ризику несанкціонованого доступу до комерційної та фінансової інформації на підприємстві запроваджено систему розмежування прав доступу до електронних баз даних. Доступ до фінансової інформації, банківських реквізитів, контрактних умов і платіжних документів мають лише відповідальні працівники фінансового відділу та керівництво.

Застосовуються такі заходи:

- використання індивідуальних облікових записів і паролів;
- обмеження прав доступу відповідно до функціональних обов’язків;
- періодична зміна паролів;

- перевірка достовірності платіжних реквізитів контрагентів.

Особливу увагу приділяється запобіганню шахрайству, пов’язаному з підміною банківських реквізитів у міжнародних розрахунках. У разі отримання повідомлень про зміну платіжних даних підприємство здійснює додаткову перевірку через офіційні канали зв’язку з контрагентом.

Водночас відсутність комплексної політики інформаційної безпеки, що відповідала б міжнародним стандартам, зокрема ISO/IEC 27001, свідчить про потребу у подальшій формалізації процедур контролю доступу та аудиту інформаційних ризиків.

З метою забезпечення безперервності діяльності підприємство здійснює регулярне резервне копіювання електронних даних, що включають фінансову документацію, контрактні матеріали, митні та транспортні документи, внутрішню звітність, а також базу клієнтів і партнерів.

Резервні копії зберігаються на окремих носіях або в хмарних сервісах, що дозволяє відновити інформацію у разі технічного збою, вірусної атаки або втрати доступу до основної системи. Це знижує ризик повної зупинки операційної діяльності та мінімізує потенційні репутаційні втрати.

Однак система резервного копіювання носить переважно технічний характер і не інтегрована в комплексну програму управління кіберризиками з регулярним тестуванням відновлення даних, оцінкою вразливостей і аудитом інформаційної інфраструктури.

Узагальнюючи, можна констатувати, що інформаційні заходи на підприємстві створюють базовий рівень захисту операційної та фінансової діяльності, але потребують переходу від окремих технічних рішень до цілісної політики інформаційної безпеки.

Оцінка сучасного стану системи управління ризиками у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» свідчить про часткову відповідність підходів підприємства принципам міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000 «Risk Management — Guidelines». Основні елементи ризик-менеджменту —

ідентифікація, аналіз, реагування та моніторинг ризиків — фактично реалізуються у практичній діяльності підприємства, однак вони не мають повної формалізації та системної інтеграції у стратегічний рівень управління.

Відповідно до принципів ISO 31000, управління ризиками повинно бути інтегрованим у всі процеси організації, мати чітко визначену політику, структуру відповідальності, документовані процедури та механізми постійного вдосконалення. На підприємстві ці елементи реалізуються переважно на операційному рівні, без затвердженої внутрішньої політики управління ризиками як окремого стратегічного документа.

Основними відмінностями від міжнародної практики є:

- відсутність формалізованої політики управління ризиками;
- відсутність єдиного реєстру ризиків;
- недостатнє використання кількісних методів оцінки;
- обмежене впровадження систем корпоративного ризик-менеджменту.

Порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що принцип інтегрованості реалізується частково, принцип структурованості — на базовому рівні, принцип адаптивності — відносно ефективно, тоді як принцип безперервного вдосконалення ще не має формалізованого механізму внутрішнього аудиту ризиків.

Попри це, підприємство демонструє достатньо високий рівень оперативної гнучкості та здатності швидко перебудовувати логістичні схеми у відповідь на зміну зовнішнього середовища. Саме ця адаптивність у короткостроковому періоді компенсує окремі недоліки інституційної побудови ризик-менеджменту, але не замінює потреби у його формалізації.

Проведений аналіз сучасного стану системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» дозволив виявити низку проблемних аспектів, які обмежують ефективність ризик-менеджменту та знижують рівень його відповідності міжнародним стандартам.

1. Відсутність комплексної стратегії ризик-менеджменту. На підприємстві відсутній окремий стратегічний документ, який би визначав довгострокову політику управління ризиками, цілі, ключові принципи, рівень прийнятного ризику та механізми контролю. Управління ризиками здійснюється переважно в межах поточної операційної діяльності, без формування єдиної концепції, узгодженої зі стратегією розвитку підприємства.

2. Недостатня формалізація процедур оцінки ризиків. Оцінка ризиків здійснюється переважно на основі експертних суджень керівництва та працівників відповідних підрозділів. Відсутні стандартизовані критерії визначення ймовірності та впливу ризиків, не застосовуються уніфіковані шкали оцінювання, не ведеться документований облік результатів оцінки.

3. Обмежене використання цифрових інструментів прогнозування. На підприємстві застосовуються базові інформаційні інструменти, однак відсутні спеціалізовані програмні рішення для прогнозування динаміки фрахтових ставок, моделювання сценаріїв зміни логістичних маршрутів, оцінки впливу валютних коливань та аналізу чутливості контрактів до зміни зовнішніх факторів.

4. Відсутність системного підходу до ранжування ризиків за пріоритетністю.

Хоча підприємство ідентифікує основні ризики, їх ранжування здійснюється ситуативно, без формування матриці ризиків або системи пріоритетів. Це ускладнює визначення критичних загроз, які потребують першочергового реагування.

5. Низький рівень інтеграції ризик-менеджменту у довгострокове стратегічне планування. Ризики враховуються під час укладення конкретних угод, однак недостатньо інтегровані у процес формування довгострокової стратегії розвитку підприємства. Зокрема, стратегічні рішення щодо

диверсифікації ринків, маршрутів або постачальників не завжди ґрунтуються на системному аналізі ризиків, а механізм регулярного перегляду ризикового профілю підприємства не сформовано.

6. Недостатня кількісна прив’язка ризиків до фактичних логістичних показників.

Проведений аналіз показав, що навіть за наявності практичного моніторингу фрахтових ставок, портових умов і маршрутних альтернатив результати такого моніторингу ще не повною мірою трансформуються у систему кількісних показників для прийняття рішень. Зокрема, на підприємстві доцільно регуляризувати розрахунок фрахтового навантаження, інтегральної привабливості порту та індексу ризиковості маршруту.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що система управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» перебуває на стадії практичного функціонування, але ще не досягла рівня повної формалізації та стратегічної інтеграції. Її сильними сторонами є оперативність, адаптивність і гнучкість у прийнятті логістичних рішень. Водночас основними напрямами вдосконалення залишаються інституціоналізація ризик-менеджменту, запровадження кількісних методів аналізу, формування реєстру ризиків, використання інструментів ранжування та диверсифікація маршрутів постачання. Саме ці напрями мають стати основою рекомендацій, запропонованих у наступному розділі кваліфікаційної роботи бакалавра.

Висновки до розділу 2:

У роботі було досліджено особливості управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та надано загальну характеристику його

зовнішньоекономічної діяльності у сфері міжнародної торгівлі будівельними матеріалами.

Було проаналізовано товарну структуру імпорту підприємства та встановлено, що вона є диверсифікованою і збалансованою. Основну частку в структурі імпорту займають сухі будівельні суміші (35%), теплоізоляційні матеріали (25%), оздоблювальні матеріали (20%), цемент та в'яжучі матеріали (15%). Це свідчить про орієнтацію підприємства на задоволення потреб внутрішнього ринку будівельних матеріалів масового попиту та сприяє зниженню комерційних ризиків.

Також у роботі було проаналізовано географічну структуру імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та зазначено, що основними країнами-партнерами підприємства є Китай, Туреччина, Польща та Німеччина. Найбільша частка поставок припадає на Китай (45%), що пояснюється конкурентними цінами та широким асортиментом продукції. Водночас значна частка поставок із Туреччини (25%) та країн Європи свідчить про прагнення підприємства поєднувати економічну ефективність із якістю продукції. Разом із тим встановлено, що така структура формує певні ризики залежності від обмеженого кола зовнішніх ринків.

У роботі було визначено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою. Так, обсяги імпорту у 2021 р. становили 8,5 млн грн, у 2022 р. – 10,2 млн грн, а у 2023 р. – 12,8 млн грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Однак одночасно встановлено, що зростання обсягів імпорту супроводжується високою часткою логістичних витрат, рівень яких становить 18–25%, а також значним впливом валютних ризиків і витрат, пов'язаних із простоєм контейнерів.

Також було здійснено ідентифікацію та класифікацію ризиків міжнародних контейнерних перевезень у діяльності підприємства. Визначено, що найбільш суттєвими є геополітичні, операційно-логістичні, фінансові,

інформаційні та технічні ризики. За результатами ранжування ключових ризиків встановлено, що найвищу значущість мають геополітичний, операційно-логістичний та фінансовий ризики, оскільки саме вони найбільшою мірою впливають на безперервність постачань, рівень витрат та рентабельність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У роботі було наведено результати експертного оцінювання ризиків співробітниками ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ». За результатами опитування встановлено, що геополітичний, логістичний та фінансовий ризики отримали найвищу оцінку впливу – 3 бали, тоді як інформаційний, технічний та регуляторний ризики були оцінені на середньому рівні – 2 бали. Це підтвердило практичну значущість найбільш критичних ризиків для діяльності підприємства.

Також у роботі було проведено SWOT-аналіз підприємства, який дозволив узагальнити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Встановлено, що до сильних сторін ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» належать диверсифікована товарна структура, налагоджені міжнародні зв’язки та гнучкість у виборі постачальників. Водночас слабкими сторонами є висока залежність від імпорту, значні логістичні витрати та валютні ризики. Основними можливостями визначено диверсифікацію постачань, цифровізацію логістики та розширення ринків, а головними загрозами – геополітичну нестабільність, коливання фрахтових ставок і посилення регуляторних вимог.

Було проаналізовано сучасний стан системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та встановлено, що на підприємстві відсутня окрема служба ризик-менеджменту. Управління ризиками має функціонально-інтегрований характер і здійснюється в межах чинної організаційної структури через взаємодію керівництва, відділу ЗЕД, логістичного підрозділу, фінансового відділу та ІТ-підтримки. Такий підхід забезпечує оперативність і гнучкість

реагування, однак зумовлює фрагментарність оцінювання ризиків через відсутність єдиного реєстру ризиків, формалізованої політики ризик-менеджменту та стандартизованих процедур аналізу.

У роботі було досліджено динаміку обсягів контейнерних перевезень та ставок морського фрахту підприємства у 2020–2024 рр. Встановлено, що кількість контейнерів зросла з 85 у 2020 р. до 120 у 2024 р., що свідчить про загальне розширення зовнішньоекономічної діяльності. Водночас найбільш критичним виявився 2022 рік, коли при зниженні кількості контейнерів до 95 од. загальні витрати на фрахт зросли до 617,5 тис. дол. США внаслідок різкого підвищення ставок перевезення. У 2024 р. витрати на фрахт також залишалися значними – 540 тис. дол. США. Це дало підстави стверджувати, що ключовим чинником зростання логістичних витрат є саме волатильність ставок морського фрахту, а не лише фізичний обсяг перевезень.

Також було здійснено аналіз процесу ідентифікації та оцінки ризиків на підприємстві. Встановлено, що на практиці ризики ідентифікуються на основі аналізу попереднього досвіду, моніторингу ринку контейнерних перевезень, консультацій із логістичними партнерами, аналізу законодавчих змін і перевірки контрагентів. Проте даний процес має переважно реактивний характер. Було зазначено, що на підприємстві не застосовуються сценарний аналіз, методи імовірнісного моделювання, матриці ризиків та автоматизовані системи раннього попередження, що знижує рівень превентивності управлінських рішень.

У роботі також було проведено порівняльний аналіз портів Одеського регіону з позиції ризиків контейнерних перевезень. За результатами розрахунку інтегрального індексу привабливості портів встановлено, що найбільш доцільним для підприємства є використання МТП Чорноморськ, який отримав найвище значення індексу – 3,50. Одеський МТП та МТП Південний мали однакове нижче значення – 1,38. Це свідчить про те, що саме МТП Чорноморськ забезпечує найбільш збалансоване співвідношення між

пропускною спроможністю, гнучкістю, контейнерною спеціалізацією та рівнем ризику затримок.

Також було проаналізовано альтернативні логістичні маршрути доставки контейнерних вантажів. На основі розрахунку індексу ризиковості маршруту встановлено, що найменш ризиковим є маршрут через МТП Чорноморськ із сумарним індексом 10. Маршрут через дунайські порти отримав індекс 13, а маршрут через порти ЄС із подальшою суходільною доставкою – 14. Це дозволило зробити висновок, що основним маршрутом для підприємства доцільно вважати постачання через МТП Чорноморськ, тоді як інші маршрути слід розглядати як резервні з метою диверсифікації логістичних ризиків.

Було визначено, що важливе місце в системі управління ризиками підприємства займають інформаційні заходи, зокрема використання електронного документообігу, контроль доступу до фінансової інформації та резервне копіювання даних. Разом із тим встановлено, що ці заходи формують лише базовий рівень інформаційної безпеки, оскільки на підприємстві відсутня комплексна політика управління кіберризиками та формалізовані процедури аудиту інформаційної інфраструктури.

У роботі було оцінено відповідність системи управління ризиками підприємства міжнародним стандартам, зокрема ISO 31000. Визначено, що основні елементи ризик-менеджменту фактично реалізуються у практичній діяльності підприємства, однак вони не мають повної формалізації та стратегічної інтеграції. Підприємство демонструє високий рівень оперативної адаптивності, але потребує розробки окремої політики управління ризиками, створення реєстру ризиків, запровадження кількісних методів оцінки та механізмів постійного вдосконалення.

Отже, за результатами проведеного аналізу встановлено, що система управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» перебуває на стадії практичного

функціонування та забезпечує базовий рівень адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища. Водночас її основними недоліками є недостатня формалізація процедур, обмежене використання кількісних методів аналізу, відсутність комплексної стратегії ризик-менеджменту та недостатня інтеграція у стратегічне планування. Саме тому подальше вдосконалення системи управління ризиками має бути спрямоване на інституціоналізацію ризик-менеджменту, розвиток інструментів прогнозування, диверсифікацію маршрутів постачання та зниження залежності від зовнішніх логістичних і геополітичних факторів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ОБСЛУГОВУВАННІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ

3.1. Сучасні методи мінімізації ризиків міжнародних контейнерних перевезень будівельних матеріалів

У сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі особливого значення набуває ефективне управління ризиками, що виникають у процесі здійснення контейнерних перевезень. Як було встановлено у другому розділі, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» характеризується впливом низки суттєвих ризиків, серед яких домінують геополітичні, логістичні, фінансові та регуляторні чинники. Зазначені ризики призводять до затримок поставок, зростання транспортних витрат, порушення умов контрактів та зниження загальної ефективності діяльності підприємства. У зв’язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження сучасних методів їх мінімізації [67].

Одним із ключових напрямів зниження логістичних ризиків є диверсифікація маршрутів постачання. Суть даного підходу полягає у використанні альтернативних транспортних коридорів, що дозволяє підприємству уникати критичної залежності від окремих портів, перевізників або транзитних країн. Застосування комбінованих перевезень, зокрема поєднання морського та залізничного транспорту, сприяє підвищенню гнучкості логістичних процесів і забезпечує можливість оперативного реагування на зміну зовнішніх умов. У сучасних умовах нестабільності міжнародних перевезень диверсифікація маршрутів виступає одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення безперервності поставок [68].

Важливу роль у мінімізації ризиків відіграє страхування вантажів та логістичних операцій. Використання страхових механізмів дозволяє підприємству знизити фінансові втрати у разі пошкодження, втрати або затримки вантажу під час транспортування. Особливо актуальним є застосування комплексного страхування, яке охоплює не лише сам вантаж, але й відповідальність перевізника, а також ризики, пов'язані із затримками доставки. Незважаючи на додаткові витрати, пов'язані зі страхуванням, даний підхід забезпечує фінансову стабільність підприємства та підвищує рівень довіри з боку партнерів [69].

Суттєвим напрямом підвищення ефективності управління ризиками є впровадження цифрових технологій у логістичні процеси. Використання систем моніторингу, зокрема GPS-трекінгу контейнерів, дозволяє здійснювати постійний контроль за переміщенням вантажу в режимі реального часу. Крім того, впровадження систем управління ланцюгами постачання (SCM) сприяє оптимізації процесів планування, координації та контролю логістичних операцій. Цифровізація дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих маршрутів і оперативно реагувати на можливі ризикові ситуації, що суттєво підвищує надійність міжнародних перевезень [70].

Не менш важливим напрямом є вдосконалення взаємодії з контрагентами. Укладання довгострокових контрактів із надійними постачальниками та логістичними операторами дозволяє знизити рівень невизначеності та підвищити стабільність зовнішньоекономічної діяльності. При цьому доцільним є застосування механізмів попередньої перевірки партнерів, а також включення до контрактів умов відповідальності за порушення строків поставок. Такий підхід сприяє зменшенню ймовірності виникнення контрагентських ризиків і забезпечує більш прогнозований характер співпраці [71].

Зважаючи на значний вплив валютних коливань на результати зовнішньоекономічної діяльності, важливим інструментом мінімізації

фінансових ризиків є використання методів хеджування. Застосування валютних контрактів, фіксація курсу та використання мультивалютних рахунків дозволяє підприємству зменшити негативний вплив курсових коливань на собівартість імпортованої продукції. У сучасних умовах нестабільності валютних ринків даний напрям набуває особливої актуальності [72].

З метою узагальнення сучасних методів мінімізації ризиків доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика методів мінімізації ризиків міжнародних контейнерних перевезень

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Диверсифікація маршрутів	Використання альтернативних шляхів постачання	Зменшення ризику затримок, гнучкість логістики	Можливе зростання витрат
Страхування вантажів	Захист від фінансових втрат	Компенсація збитків, стабільність	Додаткові витрати
Цифрові технології	Моніторинг і контроль перевезень	Оперативність, прозорість	Витрати на впровадження
Робота з контрагентами	Відбір і контроль партнерів	Надійність співпраці	Часові витрати
Хеджування валютних ризиків	Захист від валютних коливань	Стабільність витрат	Складність використання

Джерело: складено автором на основі [67–73].

Як видно з таблиці 3.1, кожен із методів має як переваги, так і певні обмеження, що обумовлює доцільність їх комплексного використання.

З метою підвищення ефективності управління ризиками доцільно впровадження комплексу практичних заходів, адаптованих до специфіки діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками

Рекомендація	Сутність заходу	Очікуваний ефект
Цифровий моніторинг	Відстеження контейнерів у реальному часі	Зниження витрат на 5–10%
Диверсифікація маршрутів	Альтернативні логістичні шляхи	Підвищення гнучкості
Страхування	Комплексний захист вантажів	Мінімізація збитків
Робота з контрагентами	Оцінка та контроль партнерів	Зниження ризиків
Хеджування	Фінансові інструменти	Стабілізація витрат

Джерело: складено автором

Одним із найбільш ефективних заходів є впровадження цифрового моніторингу, що дозволяє скоротити простої та зменшити витрати на 5–10%. Важливим напрямом є диверсифікація маршрутів, яка забезпечує безперервність поставок. Удосконалення страхування та хеджування спрямоване на фінансову стабільність, тоді як робота з контрагентами дозволяє знизити операційні ризики.

З урахуванням обмежених ресурсів підприємства доцільним є поетапне впровадження заходів: спочатку цифрові рішення та управління контрагентами, далі — диверсифікація маршрутів, і на завершальному етапі — фінансові інструменти.

Впровадження зазначених заходів доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі доцільно реалізувати заходи, що потребують відносно невеликих інвестицій і забезпечують швидкий ефект, зокрема цифровий моніторинг і вдосконалення роботи з контрагентами. На другому етапі слід впроваджувати диверсифікацію маршрутів постачання. На третьому етапі доцільно застосовувати більш складні фінансові інструменти — страхування та валютне хеджування.

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів здійснено оцінку їх економічної ефективності. Для цього використано показник відносного зниження витрат:

(3.1)

$$E = \frac{B_б - B_п}{B_б} \times 100\%$$

Де $B_б$ — базові витрати на перевезення;

$B_п$ — витрати після впровадження заходів.

Розрахунок показників здійснено на основі аналізу структури логістичних витрат підприємства, яка включає транспортні витрати, витрати на зберігання, простої контейнерів, штрафні санкції та фінансові втрати. Оцінка впливу окремих заходів базується на визначенні їх впливу на відповідні складові витрат.

Зокрема, впровадження цифрового моніторингу дозволяє скоротити час простою контейнерів і оптимізувати логістичні маршрути, що забезпечує зниження витрат на 5–10%. Вдосконалення роботи з контрагентами зменшує витрати, пов’язані із затримками поставок і невиконанням контрактних зобов’язань, що дає економічний ефект на рівні 2–5%.

Диверсифікація маршрутів може супроводжуватись зростанням витрат на 3–5%, однак вона суттєво знижує ризик затримок поставок і забезпечує стабільність логістичних процесів. Страхування вантажів дозволяє компенсувати потенційні фінансові втрати, які можуть досягати 20–30% вартості перевезення. Використання валютного хеджування забезпечує стабілізацію витрат і зменшення впливу валютних коливань на рівні 8–12%.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності доцільно представити їх у вигляді порівняльної характеристики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності методів мінімізації ризиків

Метод	Вплив на витрати	Рівень єфективності
Цифровий моніторинг	Зниження	Високий
Робота з контрагентами	Зниження	Високий
Диверсифікаці маршрутів	Часткове зростання	Середній
Страхування	Захист від втрат	Високий
Хеджування	Стабілізація	Середній

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз свідчить, що найбільш ефективними є заходи, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів та підвищення керованості перевезень, зокрема цифровий моніторинг і вдосконалення роботи з контрагентами. Водночас диверсифікація маршрутів має стратегічне значення, оскільки забезпечує безперервність поставок у нестабільних умовах. Страхування та валютне хеджування виконують функцію фінансового захисту підприємства.

Таким чином, найбільш доцільним є комплексний підхід до управління ризиками, який передбачає поєднання кількох методів. Реалізація такого підходу дозволяє підвищити ефективність міжнародних контейнерних перевезень, знизити рівень витрат, мінімізувати ризики та забезпечити стабільність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3.2. Використання міжнародного досвіду управління ризиками контейнерних перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

У сучасних умовах глобалізації міжнародні контейнерні перевезення є складною системою, що піддається впливу численних ризиків, тому провідні країни та міжнародні організації активно впроваджують ефективні механізми управління ризиками. Використання міжнародного досвіду у цій сфері

дозволяє підприємствам підвищити надійність логістичних процесів, забезпечити безперервність поставок і зменшити негативний вплив зовнішніх факторів. Для ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ», яке здійснює імпорт будівельних матеріалів із різних регіонів світу, адаптація таких практик є важливим напрямом вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності [67].

Одним із ключових напрямів міжнародного досвіду є впровадження системи управління ризиками ланцюгів постачання (Supply Chain Risk Management), яка передбачає систематичне виявлення, оцінку, контроль і моніторинг ризиків на всіх етапах руху товару. Такий підхід дозволяє зменшити вразливість логістичної системи та забезпечити її стійкість до зовнішніх впливів, зокрема геополітичних змін, транспортних збоїв і економічної нестабільності. Впровадження цієї концепції на підприємстві передбачає створення єдиної системи оцінки ризиків, регулярний моніторинг логістичних операцій та інтеграцію управлінських рішень у межах усього ланцюга постачання.

Важливим елементом міжнародної практики є використання стандартів безпеки та управління ризиками, зокрема стандарту ISO 28000, який спрямований на забезпечення безпеки ланцюгів постачання. Застосування даного стандарту дозволяє підприємствам систематизувати процеси управління ризиками, підвищити рівень контролю та забезпечити відповідність міжнародним вимогам. Крім того, впровадження таких стандартів сприяє підвищенню довіри з боку партнерів і розширенню можливостей співпраці на міжнародному рівні.

Значний досвід у сфері мінімізації ризиків контейнерних перевезень демонструють програми міжнародного митного співробітництва, зокрема концепція уповноваженого економічного оператора (AEO). Її суть полягає у наданні статусу надійного учасника зовнішньоекономічної діяльності підприємствам, які відповідають встановленим критеріям безпеки та прозорості. Використання даної практики дозволяє прискорити митні

процедури, знизити ризик перевірок і забезпечити стабільність поставок, що є особливо важливим для імпортно-орієнтованих підприємств.

Крім того, міжнародний досвід свідчить про ефективність використання технологій попереднього аналізу ризиків та контролю контейнерів, що реалізується в рамках ініціативи Container Security Initiative. Вона передбачає ідентифікацію потенційно небезпечних вантажів ще на етапі відвантаження, використання інформаційних систем та сучасних засобів контролю. Такий підхід дозволяє знизити ризики затримок, підвищити рівень безпеки перевезень і забезпечити більш ефективне управління потоками товарів.

У провідних логістичних компаніях світу широко застосовується практика комплексного планування ризиків, що включає попередню оцінку можливих загроз, розробку альтернативних маршрутів і впровадження систем моніторингу в режимі реального часу. Використання цифрових технологій, зокрема систем відстеження вантажів, дозволяє оперативно реагувати на зміни умов перевезення, мінімізувати затримки та забезпечити контроль за рухом контейнерів. Реальне відстеження та планування маршрутів є ключовими інструментами зниження ризиків у міжнародній логістиці.

Також важливим аспектом міжнародного досвіду є ретельний відбір логістичних партнерів і постійний контроль їх діяльності. Провідні компанії приділяють значну увагу перевірці контрагентів, аналізу їх надійності та використанню механізмів довгострокового співробітництва. Це дозволяє знизити ризики, пов’язані з неналежним виконанням зобов’язань, а також підвищити загальну ефективність логістичних процесів.

Таблиця 3.4

Використання міжнародного досвіду управління ризиками контейнерних перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»

Міжнародна практика / інструмент	Сутність	Переваги для підприємства	Можливості впровадження в ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ»
Supply Chain Risk Management (SCRM)	Системний підхід до виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків у всьому ланцюзі постачання	Зниження вразливості логістики, підвищення стабільності поставок	Впровадження внутрішньої системи оцінки ризиків, регулярний моніторинг перевезень
ISO 28000	Міжнародний стандарт управління безпекою ланцюгів постачання	Підвищення рівня контролю, відповідність міжнародним вимогам, зростання довіри партнерів	Поступове впровадження елементів стандарту, адаптація внутрішніх процедур безпеки
Уповноважений економічний оператор (AEO)	Статус надійного учасника ЗЕД, що підтверджує високий рівень безпеки та прозорості	Спрощення митних процедур, зменшення кількості перевірок, пришвидшення поставок	Підготовка до отримання статусу AEO, удосконалення обліку та безпеки операцій
Container Security Initiative (CSI)	Попередній аналіз ризиків та контроль контейнерів ще на етапі відвантаження	Зниження ризику затримок, підвищення безпеки перевезень	Використання інформаційних систем для оцінки ризиків та взаємодії з митними органами
Цифровий моніторинг і відстеження (tracking systems)	Використання IT-систем для контролю руху вантажів у режимі реального часу	Оперативне реагування на збої, мінімізація затримок	Впровадження GPS-відстеження, використання логістичних платформ
Комплексне планування ризиків	Попередня оцінка загроз, розробка альтернативних маршрутів і сценаріїв	Підвищення гнучкості та стійкості логістики	Розробка альтернативних маршрутів постачання та планів дій у кризових ситуаціях
Відбір і контроль логістичних партнерів	Аналіз надійності контрагентів і встановлення довгострокових відносин	Зменшення ризику невиконання зобов’язань, підвищення ефективності співпраці	Впровадження системи оцінки партнерів та регулярний аудит їх діяльності

Джерело: складено автором на основі [67]

З метою більш глибокого обґрунтування доцільності впровадження зазначених інструментів доцільно оцінити їх вплив на ефективність міжнародних контейнерних перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ».

Ефективність перевезень визначається сукупністю взаємопов’язаних показників, серед яких ключовими є рівень логістичних витрат, тривалість доставки, надійність виконання контрактних зобов’язань та стійкість логістичної системи до зовнішніх ризиків. Впровадження міжнародних інструментів управління ризиками дозволяє впливати на кожен із зазначених показників, забезпечуючи підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Зокрема, використання концепції Supply Chain Risk Management (SCRM) забезпечує системний підхід до управління ризиками на всіх етапах ланцюга постачання. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив і впроваджувати превентивні заходи. У результаті зменшується кількість логістичних збоїв, простоїв і додаткових витрат, що дозволяє знизити загальні втрати на 5–8%. Крім того, застосування SCRM підвищує рівень координації між учасниками логістичного процесу.

Впровадження стандарту ISO 28000 сприяє систематизації процесів управління безпекою та ризиками. Даний інструмент не забезпечує прямого зниження витрат, проте дозволяє підвищити рівень контролю, прозорість операцій і відповідність міжнародним вимогам. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на ефективність перевезень за рахунок зниження ймовірності критичних збоїв і підвищення довіри з боку партнерів.

Застосування статусу уповноваженого економічного оператора (AEO) дозволяє значно спростити митні процедури та скоротити час проходження митного контролю. Це забезпечує прискорення доставки вантажів і зменшення витрат, пов’язаних із простоєм контейнерів, що в середньому становить 3–7%.

Крім того, знижується ризик затримок на кордоні, що підвищує надійність виконання поставок.

Ініціатива Container Security Initiative (CSI) забезпечує попередній аналіз ризиків ще до моменту відправлення вантажу. Це дозволяє знизити ймовірність виникнення критичних ситуацій під час транспортування та уникнути додаткових перевірок і затримок у портах призначення. Хоча прямий вплив на зниження витрат є обмеженим, даний інструмент суттєво підвищує рівень безпеки перевезень і їх передбачуваність.

Впровадження цифрових систем моніторингу та відстеження вантажів у режимі реального часу є одним із найбільш ефективних інструментів підвищення ефективності перевезень. Завдяки можливості оперативного контролю за переміщенням контейнерів підприємство отримує змогу швидко реагувати на відхилення від запланованих маршрутів, мінімізувати простої та оптимізувати логістичні процеси. Це дозволяє знизити витрати на 5–10% та підвищити загальну керованість перевезень.

Комплексне планування ризиків, яке включає розробку альтернативних маршрутів і сценаріїв дій у кризових ситуаціях, сприяє підвищенню гнучкості логістичної системи. Незважаючи на можливе зростання витрат у короткостроковому періоді (на 2–4%), даний підхід дозволяє уникнути значно більших втрат у разі реалізації ризикових подій.

Вдосконалення системи відбору та контролю логістичних партнерів також має суттєвий вплив на ефективність перевезень. Надійні контрагенти забезпечують своєчасне виконання зобов’язань, що дозволяє зменшити кількість затримок і пов’язаних із ними витрат на 2–5%. Крім того, це сприяє підвищенню стабільності співпраці та прогнозованості логістичних процесів.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу та визначення відносної ефективності кожного з розглянутих інструментів доцільно представити їх порівняльну оцінку за ключовими критеріями ефективності перевезень. Результати узагальнення наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка впливу міжнародних інструментів управління ризиками на ефективність перевезень

Інструмент	Вплив на витрати	Вплив на надійність	Загальний ефект
SCRM	-5–8%	Високий	Високий
ISO 28000	Опосередкований	Високий	Високий
AEO	-3–7%	Високий	Високий
CSI	Без змін	Високий	Середній
Цифровий моніторинг	-5–10%	Високий	Високий
Планування ризиків	+2–4%	Дуже високий	Середній
Контрагенти	-2–5%	Високий	Високий

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз свідчить, що найбільш ефективними інструментами є цифрові технології моніторингу, системний підхід до управління ризиками (SCRM) та вдосконалення взаємодії з контрагентами, оскільки вони забезпечують як зниження витрат, так і підвищення надійності перевезень. Водночас інші інструменти, зокрема стандартизація (ISO 28000), митні спрощення (AEO) та заходи безпеки (CSI), мають стратегічне значення та сприяють підвищенню стабільності логістичних процесів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, комплексне використання міжнародного досвіду управління ризиками дозволяє ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» підвищити ефективність міжнародних контейнерних перевезень, знизити витрати та мінімізувати вплив ризиків в умовах глобального ринку.

Висновки до 3 розділу:

У роботі дослідження розроблено теоретико-практичні підходи до вдосконалення системи управління ризиками міжнародних контейнерних

перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ». На основі проведеного аналізу узагальнено сучасні методи мінімізації ризиків, досліджено можливості адаптації міжнародного досвіду та обґрунтовано практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів підприємства.

У роботі визначено, що ключовими інструментами мінімізації ризиків є диверсифікація логістичних маршрутів, страхування вантажів, впровадження цифрових технологій моніторингу, удосконалення взаємодії з контрагентами та використання валютного хеджування. Проведені розрахунки показали, що найбільш відчутний економічний ефект забезпечують цифрові технології та оптимізація роботи з партнерами, які дозволяють знизити витрати на 5–10% та 2–5% відповідно. Водночас диверсифікація маршрутів, страхування та хеджування виконують стратегічну функцію, забезпечуючи стабільність і безперервність поставок. Установлено, що максимальний ефект досягається за умови комплексного застосування зазначених інструментів.

У роботі досліджено міжнародний досвід управління ризиками контейнерних перевезень, зокрема застосування концепції управління ризиками ланцюгів постачання (SCRM), стандарту ISO 28000, програм AEO та CSI, а також сучасних цифрових технологій. Визначено, що адаптація цих інструментів дозволяє підвищити рівень безпеки логістичних операцій, скоротити час митного оформлення та зменшити логістичні витрати. Зокрема, впровадження SCRM забезпечує зниження втрат на 5–8%, використання AEO — скорочення витрат на 3–7%, а цифровий моніторинг — до 10%.

Обґрунтовано, що адаптація міжнародного досвіду повинна здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, ресурсних обмежень та особливостей національного середовища. Найбільш ефективним є поетапний підхід до впровадження змін, який дозволяє мінімізувати фінансове навантаження та забезпечити поступове підвищення ефективності логістичної діяльності.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню логістичних витрат, скороченню строків доставки, підвищенню надійності поставок і зменшенню впливу зовнішніх ризиків. У сукупності це забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ», покращення фінансових результатів і зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, удосконалення системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень на основі поєднання сучасних методів та міжнародного досвіду є ключовим чинником підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного глобального середовища.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні основи управління ризиками у сфері міжнародних контейнерних перевезень, проаналізовано сутність поняття «ризик», систематизовано його класифікаційні ознаки та визначено особливості прояву ризиків у сучасній логістичній діяльності. Встановлено, що ризик у міжнародних контейнерних перевезеннях є об'єктивним елементом господарської діяльності транспортно-експедиторських компаній, який характеризує ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих через дію внутрішніх та зовнішніх чинників.

Уточнено понятійний апарат категорії «ризик» у контексті міжнародних перевезень, на основі узагальнення підходів таких науковців, як Ф. Найт, Д. Уотерс, М. Крістофер, Ю. Козак, Л. Лігоненко, О. Погребняк, Г. Козлова, Ч. Калп та інших. Під ризиком у контейнерних перевезеннях доцільно розуміти ймовірність виникнення подій, що можуть призвести до матеріальних, фінансових, часових або репутаційних втрат унаслідок впливу невизначеності у логістичних процесах.

Розглянуто класифікацію ризиків за різними ознаками: за джерелом виникнення, сферою прояву, рівнем впливу, ступенем контрольованості та наслідками. Визначено, що для контейнерних перевезень характерна наявність операційних, фінансових, технічних, правових, інформаційних, екологічних та політичних ризиків, які мають системний та взаємопов'язаний характер.

Виявлено, що методологічну основу сучасного управління ризиками формують міжнародні стандарти: ISO 31000:2018, ISO 28000:2007, SOLAS, CSC, ISPS Code, Incoterms, а також підходи IRM та ERM, які забезпечують інтеграцію процесів управління ризиками у стратегічну, тактичну та операційну діяльність компаній. Їх застосування сприяє підвищенню безпеки, прозорості та стабільності міжнародних контейнерних перевезень.

Окрему увагу приділено впливу цифровізації та аналітичних технологій, які створюють нові можливості для моніторингу та прогнозування ризиків. Використання систем IoT, Predictive Logistics, електронних документів і

штучного інтелекту дозволяє мінімізувати втрати, своєчасно виявляти загрози й підвищувати ефективність логістичних операцій.

Узагальнення теоретичних і нормативних засад дало змогу визначити специфіку ризиків у контейнерних перевезеннях. Отримані результати створюють основу для подальшого практичного аналізу системи управління ризиками на прикладі діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ», що стане предметом наступного розділу.

У другому розділі було досліджено особливості управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та надано загальну характеристику його зовнішньоекономічної діяльності у сфері міжнародної торгівлі будівельними матеріалами.

Було проаналізовано товарну структуру імпорту підприємства та встановлено, що вона є диверсифікованою і збалансованою. Основну частку в структурі імпорту займають сухі будівельні суміші (35%), теплоізоляційні матеріали (25%), оздоблювальні матеріали (20%), цемент та в’яжучі матеріали (15%). Це свідчить про орієнтацію підприємства на задоволення потреб внутрішнього ринку будівельних матеріалів масового попиту та сприяє зниженню комерційних ризиків.

Також у роботі було проаналізовано географічну структуру імпорту ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та зазначено, що основними країнами-партнерами підприємства є Китай, Туреччина, Польща та Німеччина. Найбільша частка поставок припадає на Китай (45%), що пояснюється конкурентними цінами та широким асортиментом продукції. Водночас значна частка поставок із Туреччини (25%) та країн Європи свідчить про прагнення підприємства поєднувати економічну ефективність із якістю продукції. Разом із тим встановлено, що така структура формує певні ризики залежності від обмеженого кола зовнішніх ринків.

У роботі було визначено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою. Так, обсяги імпорту у 2021 р. становили 8,5 млн грн, у 2022 р. – 10,2 млн грн, а у 2023 р. – 12,8 млн

грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Однак одночасно встановлено, що зростання обсягів імпорту супроводжується високою часткою логістичних витрат, рівень яких становить 18–25%, а також значним впливом валютних ризиків і витрат, пов'язаних із простоєм контейнерів.

Також було здійснено ідентифікацію та класифікацію ризиків міжнародних контейнерних перевезень у діяльності підприємства. Визначено, що найбільш суттєвими є геополітичні, операційно-логістичні, фінансові, інформаційні та технічні ризики. За результатами ранжування ключових ризиків встановлено, що найвищу значущість мають геополітичний, операційно-логістичний та фінансовий ризики, оскільки саме вони найбільшою мірою впливають на безперервність постачань, рівень витрат та рентабельність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У роботі було наведено результати експертного оцінювання ризиків співробітниками ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ». За результатами опитування встановлено, що геополітичний, логістичний та фінансовий ризики отримали найвищу оцінку впливу – 3 бали, тоді як інформаційний, технічний та регуляторний ризики були оцінені на середньому рівні – 2 бали. Це підтвердило практичну значущість найбільш критичних ризиків для діяльності підприємства.

Також у роботі було проведено SWOT-аналіз підприємства, який дозволив узагальнити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Встановлено, що до сильних сторін ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» належать диверсифікована товарна структура, налагоджені міжнародні зв'язки та гнучкість у виборі постачальників. Водночас слабкими сторонами є висока залежність від імпорту, значні логістичні витрати та валютні ризики. Основними можливостями визначено диверсифікацію постачань, цифровізацію логістики та розширення ринків, а головними загрозами –

геополітичну нестабільність, коливання фрахтових ставок і посилення регуляторних вимог.

Було проаналізовано сучасний стан системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» та встановлено, що на підприємстві відсутня окрема служба ризик-менеджменту. Управління ризиками має функціонально-інтегрований характер і здійснюється в межах чинної організаційної структури через взаємодію керівництва, відділу ЗЕД, логістичного підрозділу, фінансового відділу та ІТ-підтримки. Такий підхід забезпечує оперативність і гнучкість реагування, однак зумовлює фрагментарність оцінювання ризиків через відсутність єдиного реєстру ризиків, формалізованої політики ризик-менеджменту та стандартизованих процедур аналізу.

У роботі було досліджено динаміку обсягів контейнерних перевезень та ставок морського фрахту підприємства у 2020–2024 рр. Встановлено, що кількість контейнерів зросла з 85 у 2020 р. до 120 у 2024 р., що свідчить про загальне розширення зовнішньоекономічної діяльності. Водночас найбільш критичним виявився 2022 рік, коли при зниженні кількості контейнерів до 95 од. загальні витрати на фрахт зросли до 617,5 тис. дол. США внаслідок різкого підвищення ставок перевезення. У 2024 р. витрати на фрахт також залишалися значними – 540 тис. дол. США. Це дало підстави стверджувати, що ключовим чинником зростання логістичних витрат є саме волатильність ставок морського фрахту, а не лише фізичний обсяг перевезень.

Також було здійснено аналіз процесу ідентифікації та оцінки ризиків на підприємстві. Встановлено, що на практиці ризики ідентифікуються на основі аналізу попереднього досвіду, моніторингу ринку контейнерних перевезень, консультацій із логістичними партнерами, аналізу законодавчих змін і перевірки контрагентів. Проте даний процес має переважно реактивний характер. Було зазначено, що на підприємстві не застосовуються сценарний аналіз, методи імовірнісного моделювання, матриці ризиків та автоматизовані

системи раннього попередження, що знижує рівень превентивності управлінських рішень.

У роботі також було проведено порівняльний аналіз портів Одеського регіону з позиції ризиків контейнерних перевезень. За результатами розрахунку інтегрального індексу привабливості портів встановлено, що найбільш доцільним для підприємства є використання МТП Чорноморськ, який отримав найвище значення індексу – 3,50. Одеський МТП та МТП Південний мали однакове нижче значення – 1,38. Це свідчить про те, що саме МТП Чорноморськ забезпечує найбільш збалансоване співвідношення між пропускною спроможністю, гнучкістю, контейнерною спеціалізацією та рівнем ризику затримок.

Також було проаналізовано альтернативні логістичні маршрути доставки контейнерних вантажів. На основі розрахунку індексу ризиковості маршруту встановлено, що найменш ризиковим є маршрут через МТП Чорноморськ із сумарним індексом 10. Маршрут через дунайські порти отримав індекс 13, а маршрут через порти ЄС із подальшою суходільною доставкою – 14. Це дозволило зробити висновок, що основним маршрутом для підприємства доцільно вважати постачання через МТП Чорноморськ, тоді як інші маршрути слід розглядати як резервні з метою диверсифікації логістичних ризиків.

Було визначено, що важливе місце в системі управління ризиками підприємства займають інформаційні заходи, зокрема використання електронного документообігу, контроль доступу до фінансової інформації та резервне копіювання даних. Разом із тим встановлено, що ці заходи формують лише базовий рівень інформаційної безпеки, оскільки на підприємстві відсутня комплексна політика управління кіберризиками та формалізовані процедури аудиту інформаційної інфраструктури.

У роботі було оцінено відповідність системи управління ризиками підприємства міжнародним стандартам, зокрема ISO 31000. Визначено, що

основні елементи ризик-менеджменту фактично реалізуються у практичній діяльності підприємства, однак вони не мають повної формалізації та стратегічної інтеграції. Підприємство демонструє високий рівень оперативної адаптивності, але потребує розробки окремої політики управління ризиками, створення реєстру ризиків, запровадження кількісних методів оцінки та механізмів постійного вдосконалення.

Отже, за результатами проведеного аналізу встановлено, що система управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» перебуває на стадії практичного функціонування та забезпечує базовий рівень адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища. Водночас її основними недоліками є недостатня формалізація процедур, обмежене використання кількісних методів аналізу, відсутність комплексної стратегії ризик-менеджменту та недостатня інтеграція у стратегічне планування. Саме тому подальше вдосконалення системи управління ризиками має бути спрямоване на інституціоналізацію ризик-менеджменту, розвиток інструментів прогнозування, диверсифікацію маршрутів постачання та зниження залежності від зовнішніх логістичних і геополітичних факторів.

У третьому розділі дослідження розроблено теоретико-практичні підходи до вдосконалення системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень у діяльності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ». На основі проведеного аналізу узагальнено сучасні методи мінімізації ризиків, досліджено можливості адаптації міжнародного досвіду та обґрунтовано практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів підприємства.

У роботі визначено, що ключовими інструментами мінімізації ризиків є диверсифікація логістичних маршрутів, страхування вантажів, впровадження цифрових технологій моніторингу, удосконалення взаємодії з контрагентами та використання валютного хеджування. Проведені розрахунки показали, що

найбільш відчутний економічний ефект забезпечують цифрові технології та оптимізація роботи з партнерами, які дозволяють знизити витрати на 5–10% та 2–5% відповідно. Водночас диверсифікація маршрутів, страхування та хеджування виконують стратегічну функцію, забезпечуючи стабільність і безперервність поставок. Установлено, що максимальний ефект досягається за умови комплексного застосування зазначених інструментів.

У роботі досліджено міжнародний досвід управління ризиками контейнерних перевезень, зокрема застосування концепції управління ризиками ланцюгів постачання (SCRM), стандарту ISO 28000, програм AEO та CSI, а також сучасних цифрових технологій. Визначено, що адаптація цих інструментів дозволяє підвищити рівень безпеки логістичних операцій, скоротити час митного оформлення та зменшити логістичні витрати. Зокрема, впровадження SCRM забезпечує зниження втрат на 5–8%, використання AEO — скорочення витрат на 3–7%, а цифровий моніторинг — до 10%.

Обґрунтовано, що адаптація міжнародного досвіду повинна здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, ресурсних обмежень та особливостей національного середовища. Найбільш ефективним є поетапний підхід до впровадження змін, який дозволяє мінімізувати фінансове навантаження та забезпечити поступове підвищення ефективності логістичної діяльності.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню логістичних витрат, скороченню строків доставки, підвищенню надійності поставок і зменшенню впливу зовнішніх ризиків. У сукупності це забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ», покращення фінансових результатів і зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, удосконалення системи управління ризиками міжнародних контейнерних перевезень на основі поєднання сучасних методів

та міжнародного досвіду є ключовим чинником підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного глобального середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козак Ю. Г., Лігоненко Л. О., Козлова Г. В. Міжнародна економіка: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 420 с.
2. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. London: Palgrave Macmillan, 2019. 512 p.
3. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
4. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva : ISO, 2018.
5. Maersk. Cyberattack Case Study: NotPetya 2017. Copenhagen : Maersk, 2018.
6. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Harlow : Pearson, 2020.
7. Погребняк О. І. Управління ризиками підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 256 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 430 с.
9. Козлова Г. В. Логістичні ризики в міжнародних перевезеннях. Одеса : ОНЕУ, 2022. 215 с.
10. ISO 28000:2007 Specification for security management systems for the supply chain. Geneva : ISO, 2007.
11. International Maritime Organization. International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS). London : IMO.
12. International Maritime Organization. Convention for Safe Containers (CSC). London : IMO.
13. International Maritime Organization. ISPS Code. London : IMO, 2002.
14. International Chamber of Commerce. Incoterms® 2020 Rules. Paris : ICC, 2020.
15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. New York : COSO, 2017.
16. ISO/IEC 27001:2013 Information security management systems — Requirements. Geneva : ISO, 2013.

17. FIATA, BIMCO, IAPH. Guidelines on Supply Chain and Maritime Risk and Security.
18. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Geneva : United Nations, 2024.
19. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Harlow : Pearson, 2016.
20. Jüttner U., Peck H., Christopher M. Supply chain risk management: outlining an agenda for future research // International Journal of Logistics Management. 2003.
21. Waters D. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. London : Kogan Page, 2011.
22. UNCTAD. Demurrage and Detention in Maritime Transport: Practices, Challenges and Solutions. Geneva : United Nations, 2020.
23. A.P. Moller–Maersk. Cyberattack statements (NotPetya). Copenhagen, 2017.
24. International Maritime Organization. MARPOL Annex VI — Global Sulphur Cap. London : IMO, 2020.
25. International Maritime Organization. IMDG Code. London : IMO.
26. Lloyd’s List. Ever Given: Suez Canal Blockage Impact. 2021.
27. European Commission. Impact of the War in Ukraine on Global Supply Chains. Brussels : EC, 2023.
28. World Bank. Global Economic Prospects. Washington, DC : World Bank, 2023.
29. Міністерство економіки України. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі. Київ, 2023.
30. Статут ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ».
31. Фінансова звітність ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» за 2022 рік.
32. Фінансова звітність ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» за 2023 рік.
33. Фінансова звітність ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» за 2024 рік.
34. Внутрішні матеріали ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ» щодо міжнародних перевезень.

35. Договори на міжнародні контейнерні перевезення ТОВ «ІНТЕРФАРМ ТЕХНОЛОГІЇ».
36. Drewry. Container Freight Rate Insight. London, 2023.
37. OECD. Global Supply Chain Resilience. Paris : OECD, 2022.
38. IAPH. Port Congestion Report. 2023.
39. World Trade Organization. Global Trade Outlook. Geneva : WTO, 2023.
40. Waters D. Global Logistics and Supply Chain Management. London : Kogan Page, 2019.
41. Hull J. Risk Management and Financial Institutions. Hoboken : Wiley, 2021.
42. World Customs Organization. SAFE Framework of Standards. Brussels : WCO, 2022.
43. European Commission. Impact of Sanctions on Trade. Brussels : EC, 2023.
44. Allianz. Safety & Shipping Review 2023. Munich : Allianz, 2023.
45. World Bank. Logistics Performance Index 2023. Washington, DC : World Bank, 2023.
46. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson, 2019.
47. Stopford M. Maritime Economics. London : Routledge, 2009.
48. Bowersox D., Closs D., Cooper M. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill, 2019.
49. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. Geneva : WEF, 2024.
50. Державна служба статистики України. Транспорт і логістика в Україні. Київ, 2023.
51. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України. Київ, 2023.
52. Державна служба статистики України. Будівельна діяльність в Україні. Київ, 2022.
53. Укрпромзовнішекспертиза. Огляд ринку будівельних матеріалів. Київ, 2023.

54. Економіка України : наук. журн. 2022–2024.
55. Проблеми економіки : наук. журн. 2023.
56. Логістика : наук.-практ. журн. 2022.
57. UNIDO. Industrial Development Report 2022. Vienna : UNIDO, 2022.
58. IMF. World Economic Outlook 2023. Washington, DC : IMF, 2023.
59. Eurostat. Transport statistics. Luxembourg : Eurostat, 2023.
60. Clarkson Research. Shipping Intelligence Weekly. London, 2023.
61. BIMCO. Shipping Market Overview. Copenhagen, 2023.
62. IHS Markit. Global Trade Analytics. London, 2022.
63. McKinsey & Company. Supply Chain Risk Report. 2022.
64. Deloitte. Global Logistics Risk Management Survey. 2023.
65. PwC. Risk in Supply Chains Report. 2022.
66. KPMG. Global Construction Outlook. 2023.
67. Capgemini. Digital Supply Chain Report. 2022.
68. Accenture. Supply Chain Resilience Report. 2023.
69. Gartner. Supply Chain Top Trends. 2023.
70. Harvard Business Review. Supply Chain Disruptions. 2021.
71. MIT Sloan Management Review. Risk Management in Logistics. 2022.
72. Journal of Transport Geography. 2022.
73. Transportation Research Part E. 2023.
74. Maritime Policy & Management. 2022.
75. International Journal of Logistics Management. 2023.
76. Supply Chain Management Review. 2022.
77. Global Trade Magazine. Risk Mitigation Strategies for Shipping. 2022.
78. FreightWaves. Global Shipping Risk Analysis. 2023.
79. Statista. Global container shipping statistics. 2023.
80. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. Geneva : United Nations, 2023.