

DOI 10.36074/grail-of-science.21.02.2025.048

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Кривов'язюк Ігор Володимирович

канд. екон. наук, професор,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцький національний технічний університет, Україна

**Анотація.** В статті узагальнено характеристику управління логістичними ризиками підприємства. Визначено цілі та необхідність ідентифікації та керування логістичними ризиками. На основі критичного аналізу наукових праць учених запропоновано схему формування системи управління логістичними ризиками на підприємстві, дано короткий аналіз етапів її реалізації. Визначено можливості поліпшення управління логістичними ризиками підприємства, а також доцільність використання інформаційних технологій для покращення управління ланцюгами поставок.

**Ключові слова:** логістичний ризик; оцінка ризиків; управління логістичними ризиками; підприємство.

**Постановка проблеми.** Сучасне середовище бізнес стало значно складнішим, а процеси, які відбуваються в ньому, характеризує значний ступінь невизначеності, яка позначається на усіх без виключення видах і сферах діяльності. Наявні виклики та можливостей логістики України, спричинені військовим станом і важливістю використання нових логістичних технологій, вказують на необхідність удосконалення управління логістикою підприємств [9], одним із напрямів якого і виступає управління логістичними ризиками, що розглядається в контексті ризикованості господарської діяльності підприємств [5]. Актуалізація управління логістичними ризиками підкреслюється й тим, що «впроваджуючи комплексний цілісний підхід до управління ризиками, підприємства отримують можливість передбачати ризики, своєчасно на них реагувати та знижувати негативний вплив ризиків на свою діяльність» [2].

**Аналіз досліджень та публікацій.** Вивченню теоретичних основ управління логістичними ризиками підприємств присвячено напрацювання таких учених як Борисова В. А. та Козленко В. Р. [1], Гузир В. І. і Алькема В. Г. [3], Калініченко Д. К. [6], Кучмєєв О. О. [10], Румянцев М. Д. [12], Філатов С. А. й Клименко Н. В. [14], Челядінова Н. Г. і Дмитренко Н. М. [15] та ін. [8]. Аналіз змісту наукових праць виявив, що автори не мають одностайності бачення щодо побудови системи управління логістичними ризиками підприємства, переважно виділяючи процесний підхід до її формування. Відтак, більшої уваги заслуговують інші підходи, зокрема системний, завдяки своїй універсальності, потребує поглиблення загальна характеристика управління логістичними

ризиками підприємства, уточнення – схема формування системи управління логістичними ризиками на підприємстві, а також вивчення можливостей поліпшення управління логістичними ризиками підприємства.

**Мета роботи.** Поглибити теоретичні основи управління логістичними ризиками підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Науковцями підкреслюється, що управління логістичними ризиками підприємства – це «цілеспрямований процес впливу суб'єкта логістичної системи підприємства на можливість виникнення небезпеки в роботі ланок логістичного ланцюга за допомогою спеціальних методів і засобів з метою недопущення зміни параметрів потоків від заданих» [13, с. 80] та відповідно забезпечення надійності її функціонування [7].

Аналіз публікацій учених [1–3; 6; 7; 8; 10; 12; 13] є основою визначення зведеної характеристики управління логістичними ризиками підприємства як наукової категорії (рис. 1).

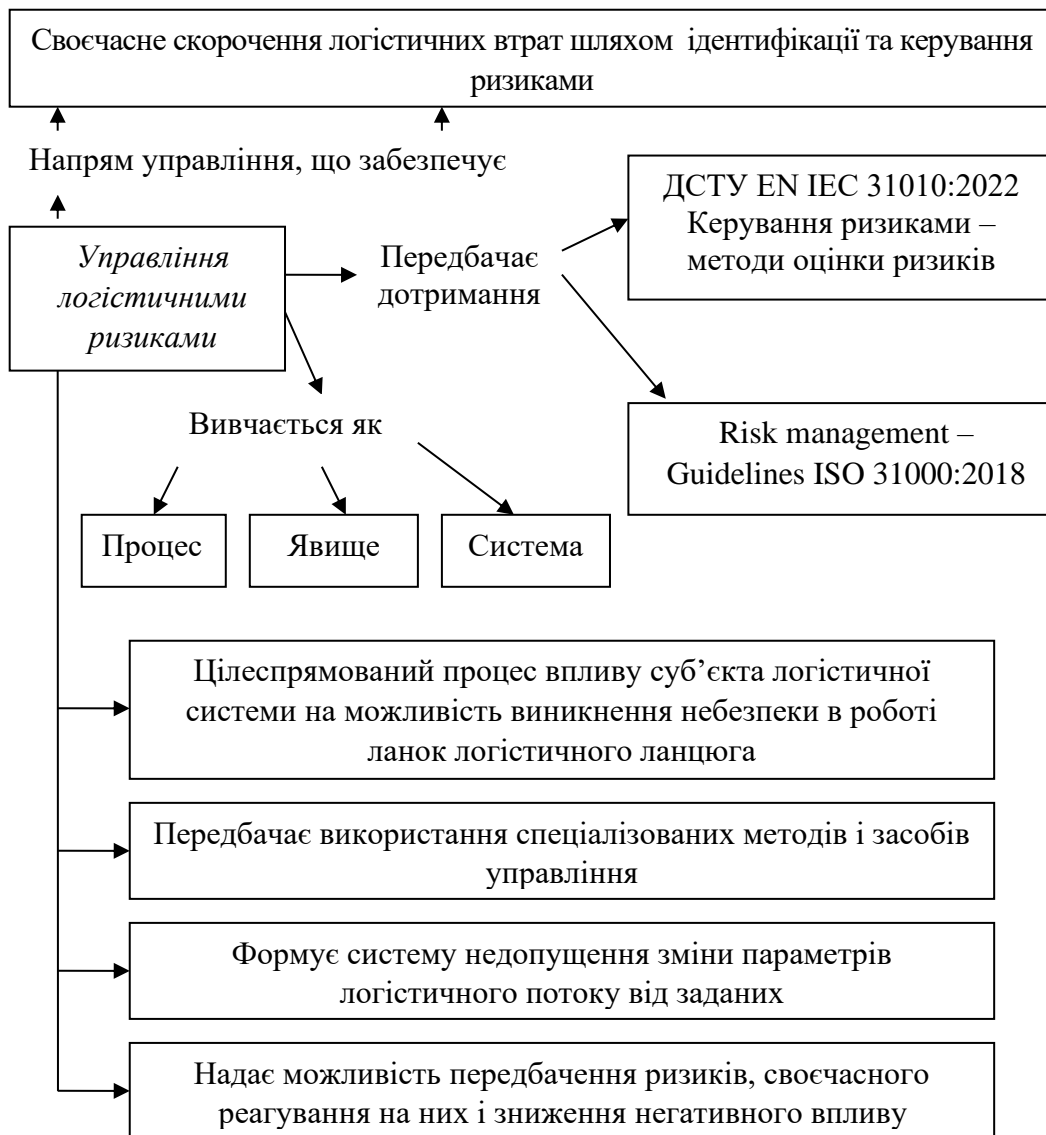


Рис. 1. Узагальнена характеристика управління логістичними ризиками підприємства

Джерело: побудовано на основі [1–3; 6; 7; 8; 10; 12; 13]

Цілями такого управління, як відзначає Литюга Ю. В., є «запобігання виникненню умов існування та поширення ризиків логістичної системи; мінімізація руйнівного впливу факторів ризику на логістичну систему; розроблення заходів протидії формуванню джерельної бази ризиків» [11].

Для підвищення ефективності управління логістичними ризиками на підприємстві слід неухильно керуватись прийнятими національними та міжнародними стандартами управління ризиками [4; 17], що також забезпечує формування адаптаційних умов для подальшого інтегрування національної системи управління ризиками в міжнародну.

Для належної ідентифікації та керування логістичними ризиками необхідно сформувати відповідну систему управління ними. Зокрема, Борисова В. А. та Козленко В. Р. пропонують побудову системи управління ризиками логістичної діяльності підприємства здійснювати в п'ять етапів: виявлення потенційних управлінських і економіко-політичних ризиків; кількісна оцінка виявлених ризиків з використанням статистичних, експертних, математичних або інших методів; аналіз впливу факторів ризику на отримані результати; аналіз впливу величини та частоти ризику на показники логістичної діяльності; визначення методів управління ризиками та оцінка ефективності побудованої системи управління логістичними ризиками [1, с. 34–35]. Схожої думки притримуються й Гузир В. І. і Алькема В. Г., але вони поєднують третій та четвертий етапи в один – аналіз ризиків [3].

Такі вчені як Челядінова Н. Г. і Дмитренко Н. М. вважають, що процес управління логістичними ризиками повинен бути комплексом цілеспрямованих етапів дій, які повинні забезпечувати ефективний процес контролю ризиків і охоплювати такі з них як моніторинг і контроль, визначення ризиків, аналізування та оцінювання ризиків, розроблення відповідного плану заходів щодо запобігання ризикам або ж зниження ступеня їх негативного впливу. Однак, основну увагу автори пропонують зосередити на визначення переліку небезпек, з якими стикається підприємство, описі причин їх виникнення, факторів впливу на стан підприємства, оцінку несприятливих наслідків, визначення факторів, які можуть викликати небезпечне явище та розмірів очікуваних або ж наявних збитків [15, с. 80–81].

Водночас, заслуговує на увагу й розкритий в роботі Калініченко Д. К. підхід до управління логістичними ризиками, який пропонується реалізувати в наступній послідовності: на першому етапі рекомендовано проводити ідентифікацію можливих ризиків і складання їх переліку; на другому етапі пропонується визначати значимість логістичних ризиків; на третьому етапі визначається рівень ризику в логістичній системі на основі встановленої шкали та обирається відповідний метод управління ризиком; на четвертому етапі порівнюються величини очікуваних втрат операційного прибутку до і після впровадження обраного методу управління ризиком; на п'ятому етапі пропонується прийняти рішення про доцільність використання методу управління ризиком [6, с. 323–325].

Не зважаючи на ґрунтовність досліджуваних підходів до формування системи управління логістичними ризиками підприємства, іншими дослідженнями доводиться, що до числа основних проблем розроблення такої

системи є необхідність впровадження більш дієвих методик оцінювання ризиків і формування ефективної системи заходів їх нейтралізації з метою подальшого усунення негативних впливів ризиків [3, с. 519].

Аналіз наукових підходів до формування системи управління логістичними ризиками підприємства вказує на необхідність її удосконалення, результатом чого є запропонована нами схема її формування для підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Схема формування системи управління логістичними ризиками на підприємстві

*Джерело: побудовано автором.*

Перш за все, надзвичайно важливо підготувати інформаційну базу даних для подальшого аналізу та оцінювання логістичних ризиків. Джерелами даних виступатимуть первинна звітність логістичної діяльності, дані фінансової звітності підприємства, дані досліджень консалтингових компаній, інтернет-джерела, матеріали авторських досліджень.

Дослідження та опис ризиків розпочинається з вивчення стану логістики на підприємстві та аналізу його логістичного середовища, впливу факторів (внутрішніх і зовнішніх), які викликали появу логістичних ризиків з подальших їх групуванням і розкриттям джерел і причин їх виникнення.

Аналіз і оцінку логістичних ризиків підприємства пропонується здійснювати на основі використання методів нечіткої логіки та нечітких множин. Це дозволить здійснити лінгвістичне розпізнавання ризиків і чітко визначити рівень їх прояву на підприємстві.

Для оцінки ефективності управління логістичними ризиками доцільно визначити його мету та завдання, а сам розрахунок здійснювати на основі інтегрального показника, який формуватиметься як співвідношення отриманого прибутку та витрат від логістичної діяльності. Отримані результати аналізування та оцінювання логістичних ризиків дозволять визначити загрози ефективності логістичній діяльності підприємства.

При прийнятті рішень щодо системи управління логістичними ризиками підприємства доцільно розглянути можливості її поліпшення з позицій: подальшого узгодження довготермінових угод на придбання сировини й матеріалів на пряму у виробників; формування резервного (страхового) фонду з метою фінансування передбачених витрат; недопущення негативного впливу форс-мажорних обставин; забезпечення максимальної гнучкості й адаптивності до змін попиту; здійснення пошуку нових постачальників на більш вигідних умовах співпраці з метою зниження витрат та забезпечення надійності процесу постачання; покращення транспортування, складування, створення необхідних умов для збереження цілісності товару, у тому числі розробка оптимальних маршрутів транспортування для скорочення часу та витрат; орієнтація політики управління складом для мінімізації запасів матеріалів, сировини та готової продукції; поліпшення виконання замовлень за рахунок ефективного управління дистрибуцією [12, с. 251–252].

Для більш ефективного управління логістичними ризиками доцільним також є використання інформаційних технологій, які покращують управління ланцюгами поставок завдяки прискоренню передачі інформації, розповсюдження більш точної інформації та покращення її використання [18] та покликані сприяти формуванню реєстру типових ризиків, встановлення кількісних значень критеріїв їх оцінки, встановленню впливу ризиків на цільові показники бізнесу, визначенню результатів усунення або зниження наслідків впливу ризиків, сприяти розробці моделей оцінки допустимого рівня логістичних ризиків та подальшого моніторингу ризиків з метою недопущення їх повторного виникнення [16].

**Висновки та пропозиції.** В роботі доведено, що управління логістичними ризиками підприємства для отримання кращих результатів потребує застосування комплексного підходу – в контексті визначення багатогранності характеристики такого управління та системного підходу – під час формування системи управління логістичними ризиками підприємства, де ключову роль відіграє своєчасна ідентифікація впливу логістичних ризиків на результати логістичної діяльності. Розробка системи заходів з поліпшення управління логістичними ризиками підприємства повинна передбачати охоплення усіх складників логістичної системи в контексті забезпечення реалізації її оперативних, тактичних і стратегічних цілей. Оптимізувати процеси покликане використання ІТ, що досягається завдяки покращенню використання та прискоренню передачі інформації, забезпечення її точності при розповсюдженні в управлінні ланцюгами поставок. Вище перелічене забезпечує поглиблення теоретичних основ управління логістичними ризиками підприємства.

Подальші дослідження пропонуємо спрямувати на удосконалення методичних засад управління логістичними ризиками підприємства, й зокрема забезпечення належної ідентифікації логістичних ризиків.

#### **Список використаних джерел:**

- [1] Борисова, В. А., & Козленко, В. Р. (2021). Система управління логістичними ризиками підприємства. *Topical issues of modern science and education: The XI International Science Conference (Tallinn, March 11-13, 2021)*, 34–35.

- [2] Бутенко, В., & Байдацький, М. (2023). Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 50. Вилучено з: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
- [3] Гузир, В. І., & Алькема, В. Г. (2019). Управління логістичними ризиками підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* (Київ, 21-22 листопада 2019 р.). Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 527–530.
- [4] ДП «УкрНДНЦ» (2023). ДСТУ EN IEC 31010:2022 Керування ризиками – методи оцінки ризиків (EN IEC 31010:2019, IDT; IEC 31010:2019, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ».
- [5] Ємельянов, О. Ю. (2020). Оцінювання рівня ризикованості господарської діяльності підприємств агропромислового комплексу. *Агросвіт*, 19–20, 3–9.
- [6] Калініченко, Д. К. (2023). Управління логістичними ризиками як елемент економічної безпеки підприємства. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* (Умань, 16 листоп. 2023 р.). Умань: УДПУ імені Павла Тичини, 322–325.
- [7] Кривов'язюк, І. В., & Кулик, Ю. М. (2012). Управління надійністю логістичної системи підприємства. Львів: Манускрипт.
- [8] Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., & Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
- [9] Кривов'язюк, І. В. (2024). Управління логістичною діяльністю підприємства за результатами діагностики ефективності цифрових трансформацій. *Цифрове наукове суспільство: соціально-економічні, правові та міжнародні аспекти* (Рівне, 5 квітня 2024 р.). Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 40–43.
- [10] Кучмеев, О. О. (2019). Особливості матричного моделювання процесу управління логістичними ризиками як елемента забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі. *Інтелект XXI*, 1, 47–50.
- [11] Литюга, Ю. В. (2017). Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*, 6. Вилучено з: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646>.
- [12] Румянцев, М. Д. (2023). Напрями удосконалення системи управління логістичними ризиками підприємства. *Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні* (Одеса, 6 жовтня 2023 року). Одеса: Олді+, 249–252.
- [13] Синиця, С. М., Вакун, О. В., & Данилишин, В. І. (2020). Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 42, 78–83.
- [14] Філатов, С. А., & Клименко, Н. В. (2022). Управління логістичними ризиками підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* (Київ, 7 грудня 2022 р.). Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 518–520.
- [15] Челядінова, Н. Г., & Дмитренко, Н. М. (2020). Дослідження питань управління логістичними ризиками підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 58(1), 79–83.
- [16] Bubnova, G., Efimova, O., Karapetyants, I., & Kurenkov, P. (2018). Information Technologies for Risk Management of Transportation – Logistics Branch. *MATEC Web Conf*, 235, 00034.
- [17] ISO (2018). Risk management – Guidelines ISO 31000:2018. Switzerland: ISO.
- [18] Vakhovych, I., Kryvovyazyuk, I., Kovalchuk, N., Kaminska, I., Volynchuk, Y., & Kulyk, Y. (2021). Application of Information Technologies for Risk Management of Logistics Systems. 2021 62st International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University, ITMS 2021 - Proceedings, 9615297.



## **THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S LOGISTICS RISKS**

Igor Kryvovazyuk

Ph.D in Economic sciences, Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics  
Lutsk National Technical University, Ukraine

***Summary.** The characteristics of enterprise's logistics risks management are summarized in the article. The goals and the necessity for identification and management of logistics risks are determined. Based on a critical analysis of scientific works of scientists, a scheme for forming a logistics risks management system at the enterprise is proposed and brief analysis of the stages of its implementation is given. Possibilities for improving enterprise's logistics risks management are determined, as well as the feasibility of information technologies' use to improve supply chain management.*

***Keywords:** logistic risk; risk assessment; risk management; enterprise.*