

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Економіко-організаційна ефективність логістичних
ланцюгів у зовнішньоекономічній діяльності компаній

Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____ /Карінцева О. І./

Керівник роботи: _____ /САБАДАШ В. В. /

Виконавець: _____ /ПРИМОЛЕННИЙ В. О. /
П.І.Б.

Група: _____
Едн-84Р
шифр

Анотація

Кваліфікаційна робота містить 30 сторінок основного тексту (30 стор. загальний обсяг); три розділи; три рисунка; список використаних джерел (62 джерел).

Мета роботи: дослідити економіко-організаційну ефективність логістичних ланцюгів у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) компаній (підприємств) в умовах конкурентного й недетермінованого бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження у роботі виступають економічні й комерційні відносини, що виникають у логістичній сфері компаній при провадженні ними ЗЕД.

Предметом дослідження у роботі є логістичні ланцюги у сфері ЗЕД.

У 1-му розділі роботи «Конкурентне бізнес-середовище: ринки, логістика, чинники конкуренції» проведено аналіз сутності й процесів формування глобальних логістичних ланцюгів, їх архітектури, особливостей реалізації у сучасному бізнес-середовищі; досліджено логістичні аспекти зовнішньоторгових контрактів (зокрема, товарну й складську архітектуру).

У 2-му розділі роботи «Зовнішньоторгові угоди як інструмент бізнес-стратегій компаній» досліджено основні фактори конкуренції на зовнішніх ринках через тактики й стратегії поведінки компаній; розкрито особливості менеджменту контрактів і базисні умови контракту.

У 3-му розділі роботи «Бізнес-ризик ЗЕД: види, прояв, вплив на ефективність комерційної діяльності компаній на зовнішніх ринках» проведено оцінювання ризиків поставки і ефективності методів зниження операційних, транспортних і комерційних ризиків у логістичних ланцюгах; розроблено системний підхід до управління ризиками контрактів.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, контракт, контрагент, логістика, транспорт, ризик, зовнішній ринок, стратегія, логістичний ланцюг.

Зміст

Анотація	2
Вступ.....	4
1 Конкурентне бізнес-середовище: ринки, логістика, чинники конкуренції	5
1.1 Глобальні логістичні ланцюги, їх архітектура, особливості реалізації	5
1.2 Логістичні аспекти зовнішньоторгових контрактів: товарна й складська архітектура	8
2 Зовнішньоторгові угоди як інструмент бізнес-стратегій компаній	12
2.1 Конкурентні зовнішні ринки: тактики й стратегії поведінки компаній, менеджмент контрактів.....	12
2.2 Менеджмент контрактів: укладання, умови, контроль дотримання й виконання. Логістичні (транспортні, базисні) умови контракту (базис поставки)	16
3 Бізнес-ризик ЗЕД: види, прояв, вплив на ефективність комерційної діяльності компаній на зовнішніх ринках	19
3.1 Оцінювання ризиків поставки. Ефективність методів зниження операційних, транспортних і комерційних ризиків у логістичних ланцюгах.....	19
3.2 Системний підхід до управління ризиками контрактів	24
Висновки	28
Список використаних джерел.....	31

Вступ

Переважна більшість компаній/підприємств, що успішно працюють (провадять бізнес-діяльність) на національних ринках у певний момент часу розглядають стратегії подальшого свого розвитку через призму налагодження зовнішньоекономічної діяльності, тобто виходу на зовнішні ринки, з метою отримання додаткових, неможливих на внутрішньому ринку, ефектів і вигод (перш за все, комерційних). Однак економічні суб'єкти, аналізуючи вигоди й можливості, мають критично оцінювати свої конкурентні переваги і загрози [35], характерні для більш конкурентних і ризикованих, зазвичай, зовнішніх ринків. Особливо це стосується таких сфер ведення бізнесу, як логістика, юридичний супровід угод, валютне регулювання, іміджеві аспекти. Тому активна ЗЕД компанії майже неможлива без низки додаткових та підтримуючих систем і сфер (дозвільної, контролюючої, організаційної, законодавчої тощо), які мають (у ринковій економіці) допомагати та підтримувати і навіть стимулювати фірми до такої діяльності. Майже у всіх випадках така діяльність вигідна й самій компанії, і державам (ринкам). Глобальна економіка, поряд з відомими класичними сферами бізнес-діяльності, характеризується актуальною останнім часом сферою міжнародної логістики, без якої сьогодні неможливо транспортувати сировину/напівфабрикати/комплектуючі, продавати товари, надавати послуги тощо. Логістика, зокрема міжнародна, забезпечує умови й терміни переміщення, зберігання, відвантаження товару до моменту, поки він фактично не буде куплений кінцевим покупцем/споживачем. У період пандемії коронавірусу (з початку 2020 р. і до сьогодні) і початку війни рф проти України (друга активна фаза, 24 лютого 2022 р.) глобальні логістичні ланцюги зазнали кардинальних змін, переважно негативних. Але навіть у таких важких економічних умовах компанії мають успішно вирішувати завдання правильного вибору логістичних маршрутів, розподілу наявних (і/або доступних) ресурсів, обрання дієвих і доступних форм логістики. Ключовим елементом тут є ризики бізнес-середовища, кількість, характер і вплив яких за останні декілька років суттєво змінилися.

1 Конкурентне бізнес-середовище: ринки, логістика, чинники конкуренції

1.1 Глобальні логістичні ланцюги, їх архітектура, особливості реалізації

Транспорт є ключовим ланцюгом бізнес-середовища – у міжнародній торгівлі витрати на транспорт/доставку можуть становити до 75 % вартості товару (продукту). Доставка (транспортування) товару є сполучним елементом бізнес-комунікацій компаній, ключовою умовою комерційних угод. Ефективність і важливість транспортної логістики (ТЛ) важко переоцінити для глобальної торгівлі.

В економіці саме транспортування визначається як ключова комплексна активність, пов'язана із переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва (напівфабрикатів, комплектуючих) і готової продукції певним транспортним засобом у загальному логістичному ланцюжку компаній, і яка складається, у свою чергу, з комплексних і елементарних активностей, включно із експедиторськими послугами, вантажопереробкою, пакуванням, маркуванням, передачею прав власності на вантаж, (пере)страхування, ін. – те, що у сучасному бізнесі наз. ТЛ [1; 37].

За визначенням, ТЛ – елемент функціональної сфери, яка займається управлінням рухом матеріальних потоків у процесі їх переміщення від постачальника до кінцевого споживача (покупця) [2]. Транспорт, як елемент, є багатофункціональним з точки зору логістики – це системоутворюючий елемент, який може за певних умов і потреб відносно легко змінювати свій функціонал/призначення.

Так, сформувалася окрема галузь економічних відносин і підприємницької діяльності – ТЛ (або ланцюги поставок). Транспортні (експедиторські) компанії пропонують власні послуги на ринку товарів/послуг (з доставки) за рахунок тих транспортних послуг, що оплачуються замовником [1].

Наразі на ринку існує досить велика кількість транспортно-логістичних, експедиторських, «митно-брокерських» компаній, завданням яких є вибудовування ефективних, зручних і безпечних для клієнтів логістичних маршрутів.

До основного функціоналу ТЛ можна віднести таке: 1) створення транспортних систем, коридорів (маршрутів) і ланцюгів; 2) спільне планування (формування) транспортних процесів для будь-яких видів транспорту; 3) забезпечення технологічної єдності складського й транспортного господарств; 4) вибір виду й типу транспортного засобу; 5) визначення раціональних маршрутів доставки; 6) розробка експедиційної діяльності (супроводу вантажів по усьому шляху їх слідування: документальний і митний супровід, визначення оптимальних маршрутів і найкращих перевізників, ін.) [3; 38].

Як зазначалося нами вище, в умовах стабільної (із низьким рівнем невизначеності й ризиків) економіки, компанії націлюються на міжнародні ринку (бажають на них вийти), тому ТЛ постійно змінюється, шукаючи більш ефективні способи й методи транспортного сполучення. Це дозволяє нам виокремити так транспортну складову бізнес-середовища за:

1) видом доставки: пряма; з переробкою на транспортних (вантажних) терміналах; з переробкою й зберіганням у розподільчих центрах;

2) видом обслуговування: зі складу постачальника або розподільчого центру на склад споживача або розподільчий центр; зі складу постачальника або розподільчого центру – безпосередньо споживачу; з виробництва постачальника – у виробництво споживача без складського зберігання й/чи переробки;

3) видами транспортного сполучення: пряме; змішане (комбіноване) [1].

Також у ТЛ виділяються 2 напрями діяльності: логістика вантажних перевезень і логістика пасажирських перевезень [4]. Кожен з них має свою специфіку діяльності, що формує спеціальні умови для успішного провадження такої діяльності.

У сучасному бізнесі ТЛ постійно змінюється під впливом умов та інновацій, спрямованих на покращання й пришвидшення логістично-транспортних процедур, бажано з їх здешевленням [40].

Поступальний і динамічний розвиток ринку транспортно-логістичних послуг багато в чому пов'язаний із розширенням економічних зв'язків, МПП, міжнародними спеціалізацією, кооперацією, коопетишином (coopetition), локалізацією й останнім часом на деяких ринках – релокацією.

Аналізуючи сьогоднішній стан ринку логістичних послуг і ТЛ, можемо конкретизувати такі основні рушійні сили [5]:

- все ще активні тренди глобалізації бізнесу поряд із посиленням «оншорінгу» (onshoring) й аутсорсингу (outsourcing);
- відмова (продаж, передача тощо) непрофільних бізнес-напрямків і активів;
- релокація бізнесу й виробничих потужностей;
- пошук нових безпечних логістичних маршрутів;
- зміна клієнтської бази, у т. ч. через санкції проти РФ;
- запит на «моральність» і «етичність» бізнесу, зокрема на ринку РФ;
- нові споживчі/клієнтські запити/смаки/уподобання;
- зміна контрагентів й асортименту;
- намагання компаній скоротити логістичні ланцюги + зміна його учасників;
- постійна оптимізація логістичних витрат на усіх відрізках ланцюгів;
- пошук резервів скорочення ЖЦП;
- нові тренди маркетингу, нові маркетплейси, канали продажів/дистрибуції товару/продукту, ін.

Підсумовуючи аналіз світового досвіду, сучасних трендів розвитку глобального логістичного ринку і ТЛ [6], визначимо, що Україна наразі перебуває у вкрай важкій економічній ситуації через війну з РФ, значна кількість логістичних ланцюгів зруйнована (морська, повітряна логістика) або порушена (суходолом – авто-, залізничний транспорт), що робить майже неможливим виконання українськими компаніями своїх комерційних зобов'язань за укладеними

зовнішньоекономічними контрактами. Очікується, що попит на транспортні послуги всередині країни та міжнародних ринках поступово відновиться після перемоги над Україною й подальших відновленню економіки й трансформації бізнес-середовища з новими комерційними можливостями для економічних суб'єктів. Логістична інфраструктура України вже не буде такою, як була до лютого 2022 року – кількість і якість транспортних технологій, логістичних сервісів, безпеки зростуть і покращиться завдяки підтримці й трансферам держав і компаній, друзів-партнерів України. Рівень інноваційності логістичних рішень прогнозовано зросте, відповідно, ефективність логістики також зросте, витрати очікувано зменшаться. Україна ще глибше інтегрується в глобальні ланцюги вартості й доставки, стане відкритішою до співпраці, конкуренції й інновацій[50, 51,52,53-62]. Стосовно інноваційних рішень також потрібно звернути увагу на те, як впроваджуються такі речі і в Україні. Так, напр., українська компанія «Нова Пошта», яка надає послуги по перевезенню вантажів й доставці документів тощо, почала тестувати й запускати відправку посилок із міста в місто за допомогою безпілотного дрона [7] і сформувала свій авіапарк. В умовах війни використання таких способів доставки є проблематичним.

Отже, ТЛ сьогодні є дуже важливою складовою будь-якої сфери бізнесу, де необхідно вчасно й безпечно відправити та/або отримати товар, листи, посилки чи інші вантажі. У сучасному бізнес-середовищі ТЛ усе частіше й більше реалізується через упровадження й використання інноваційних технологій, розширення знань і накопичення досвіду про транспортні можливості, їх використання тощо[43,45,46,47,49,50]. Відповідно, намагання швидше, безпечніше й якісніше надавати транспортні послуги має наслідком зростання й посилення конкуренції на логістичному ринку між компаніями.

1.2 Логістичні аспекти зовнішньоторгових контрактів: товарна й складська архітектура

Логістика – складська й товарна – невід’ємні елементи будь-якого ланцюга поставок: при переміщенні (транспортуванні) товарів/продуктів із одного місця до іншого вони мають зберігатися – для цього облаштовуються склади й термінали. У певний момент часу на складах обробляється, зберігається, утримується й відвантажуються значна кількість різноманітних товарів, продукції тощо. Саме тому уміння правильно організувати, оптимізувавши процеси, складське господарство (і простір також) досить складно. Це і є завданням складської логістики [9] (СЛ). Основним функціоналом СЛ є мінімізація (в реальних умовах – оптимізація) експлуатаційних і транспортних витрат за умови збереження якості обслуговування. Для досягнення такої мети компанії можуть [10] :

- 1) максимально використати простір для зберігання матеріальних ресурсів;
- 2) розробити оптимальні алгоритми (схеми) організації робочої сили;
- 3) оптимально використати вантажопідйомне обладнання;
- 4) гарантувати вільний доступ до товарів/продукції, що зберігається на складі, коли на них виникає запит;
- 5) дотримуватися заходів безпеки, санітарії, температурного режиму, необхідних для збереження цілісності й придатності товару.

Перевага керованої й контрольованої СЛ полягає в збільшенні доходу компаній. Такі дії слід розцінювати, як правильний й виправданий підхід, оскільки за умов безперебійного функціонування всіх складських операцій і організованого належним чином обліку запасів, правильний товар/продукція відправляється у потрібний (визначений контрактом) час, запаси поповнюються за необхідності, має місце менше помилок комплектування [11]. Персонал, процеси й системи, що залучені, працюють на підвищення ефективності роботи складу.

Особливу роль відіграє СЛ у зовнішньоекономічних відносинах компаній (зовнішньоторгових операціях): експорт-імпорт товарів/продукції супроводжуються, як правило, їх безпечним зберіганням до переходу права власності або до потрапляння до контрактного агента, напр., покупця чи/або посередника (напр., перевізника). Компанії, ефективно організувавши процеси зберігання, транспортування, (пере)завантаження, ін., можуть уникнути

непотрібних додаткових фінансових та операційних втрат/витрат, втрат/пошкодження/втрати товару(-ів)/продукції, незапланованих поставок для поповнення тощо. СЛ суттєво спрощує також операції з ведення обліку товарів.

До основних функцій СЛ відносимо такі (3 основні групи):

А) реалізація складських процедур і завдань: включає всі дії, пов'язані із завершенням складських проектів (приймання товарів, зберігання, підготовка документів, відпуск запасів, облік і контроль запасів, виявлення втрат під час складських процедур. Технології управління складом дозволяють приймати, зберігати й відвантажувати (видавати, відправляти за логістичним ланцюгом) матеріальні запаси на основі оборотної документації, поточного обслуговування й контролю запасів з урахуванням т. зв. «чутливих» товарів;

Б) управління складом: процеси охоплюють планування, організацію, координацію й контроль відповідно до планування роботи складу і виконання робіт у різних масштабах часу, операції та процеси (управління технічними й людськими ресурсами), контроль роботи складу (інструкції, розпорядження/накази, документація), виконання організаційних повноважень;

В) реєстрація місць, постачання та складських будівель: впливає на організацію й планування роботи складів, дотримання їх функціоналу, напр., кондиціонування продукції тощо [12].

Тобто, СЛ представляє собою внутрішню систему роботи складів для ефективного обліку товарів, які надходять чи відпускаються. Завдяки повноцінному контролю й правильному виконанню обов'язків та дотримання функціоналу, склад стає окремою повноцінною екосистемою, що функціонує завдяки налагодженим внутрішнім процесам.

Товарна логістика (ТЛ) наразі є більш складною логістичною системою. Є певні напрацювання з цього питання, але дослідження її особливостей продовжується.

Беручи до уваги, що окремі групи товарів/продукції потребують спеціальних умов і технологій зберігання й транспортування, для них мають розроблятися спеціальні логістичні умови, за дотримання яких товар/продукція залишатиметься

якісним і придатним до використання до моменту його покупки. За умови глобальної торгівлі й, відповідно, використання глобальних логістичних ланцюгів, попит на ТЛ, яка може задовольнити доставку/транспортування певних груп товарів/продукції, зберігається й зростає. У цьому певна економічна особливість ТЛ [13]. Особливості й специфіка ТЛ залежать від багатьох чинників і умов, зокрема: вид транспорту для транспортування – залізничний, авто-, авіа-, морський (річковий), трубопровідний; умови транспортування й зберігання; безпекові умови; транспортна інфраструктура; вартість, швидкість доставки, ін. Сучасна ТЛ характеризується високотехнологічністю та інноваційністю, змінною архітектурою, процедурами прийняття рішень, колом залучених осіб, ін.

Успішність ТЛ залежить, у першу чергу, від слідування й дотримання таких її функцій [14]:

а) географічна спеціалізація пов'язується з фактичним розташуванням технологічних, виробничих, транспортних, ін. потужностей (вище наз. інфраструктурою), які локалізовані біля джерел матеріальних ресурсів;

б) об'єднання (або консолідація) ресурсів (товарів, продукції): реалізація накопичених запасів і їх транспортування вигідними партіями. Це маркетинговий чинник ТЛ, що передбачає ефекти від продажів продукції/товарів партіями, у потрібному асортименті;

в) урівноваження попиту й пропозиції, без розривів (у часі й території) між виробництвом і споживанням товарів. Зокрема, цими питаннями займається поведінкова економіка, тісно пов'язана з логістикою. Така функція вкрай важлива для ЗЕД і зовнішніх контрактів компаній; д) страхування (захист від невизначеності й ризиків ТЛ): пов'язано з використанням резервних, страхових запасів, покликаних згладжувати коливання попиту.

Проаналізувавши аспекти ТЛ, можемо визначити, що ТЛ за своїм функціоналом і ключовими задачами, які вона має вирішувати, наразі є частиною економічних, комерційних, маркетингових тактик і стратегій компаній, особливо тих, що працюють чи планують працювати на зовнішніх ринках.

ТЛ – інструмент контролю виробництва й збуту, роботи з клієнтами й контрагентами за контрактами, моніторингу й утримання/розширення попиту на товар/продукцію. Особливо це актуально у періоди криз, рецесії, негативних тенденцій для компаній, ін. несприятливі моменти й ситуації. Так, важливість ТЛ для українських компаній у період війни, коли ризики є вкрай високими, є найпершою.

Таким чином, ТЛ і СЛ є важливими елементами й технологіями загальної логістичної системи для компаній, що покликані сприяти процедурам контролю й моніторингу товарних запасів, забезпечувати відсутність розривів у системі попиту-пропозиція, навіть у вкрай складних, непередбачуваних і невизначених умовах.

2 Зовнішньоторгові угоди як інструмент бізнес-стратегій компаній

2.1 Конкурентні зовнішні ринки: тактики й стратегії поведінки компаній, менеджмент контрактів

У досить складних економічних і політичних умовах (локдаун через пандемію коронавірусу й війна в Україні) для переважної більшості компаній базовим орієнтиром бізнес-стратегій залишається зовнішній ринок, незважаючи на ризики й обмеження.

Провадження компаніями саме ЗЕД підсилює їх конкурентні позиції на ринках, підштовхує до інноваційності, трансферу технологій, пошуку працівників з новими, конкурентними компетентностями. Також це один зі шляхів збільшення прибутку, розвитку й зростання капіталізації компаній, диверсифікації активів, доступу до дешевих кредитних ресурсів [35; 36].

Для виходу на зовнішній ринок кожна компанія розроблює й слідує власну стратегію, на ефективність якої справляють вплив велика кількість чинників, особливо зараз. До таких у першу чергу відносять: вартість капіталу, рівень

ризиків та можливість контролю над всіма процесами [15], рівень конкуренції на ринку, вхідний бар'єр, наявність ресурсів у компанії, державна підтримка тощо.

До базових бізнес-моделей компаній виходу на зовнішній ринок відносять: експорт, посередництво, ієрархічна побудова бізнесу [16]. Дієвими способами також можуть бути спільні підприємства, інвестиційні моделі, лобювання інтересів тощо.

У будь-якому разі, вибір тієї чи іншої стратегії й бізнес-моделі виходу на ринки пов'язаний, передусім, із можливостями, роллю й масштабами ЗЕД для конкретної фірми. Частими є випадки разових ЗЕ контактів фірми (без намірів масштабування), тому доцільність розроблення й реалізації вартісної й масштабної стратегії ЗЕД є досить сумнівною.

За умови ж ґрунтовних намірів компанії слід віддати перевагу індивідуальній, досить ресурсомісткій, стратегії виходу з можливістю масштабування бізнесу. Постійне нарощування конкуренції на міжнародних ринках потребує спеціально розроблених стратегій, обґрунтованих фінансово, комерційно, управлінсько, технологічно. Такі стратегії потребують не тільки відповідних ресурсів, а й адекватних процедур стратегічного менеджменту, моніторингу й контролю.

Але слід пам'ятати, що робота на зовнішніх ринках пов'язана із вищими ризиками, ніж на національному ринку – це, перш за все, конкурентні, валютні, організаційно-правові, маркетингові, комерційні, логістичні.

Ключовим елементом стратегії ЗЕД є, передусім, товар (торгова марка, бренд), який має бути конкурентним на зовнішньому ринку – це запорука успіху. Такими елементами, початково зорієнтованими на ефективність стратегії, можуть бути (серед інших, залежно від сфери бізнесу й бізнес-моделі та іміджу компанії) оригінальність/унікальність товару/продукту/послуги; дизайн; функціонал; якість; споріднена із якістю – ціна (як чинник цінової конкуренції); матеріали; екологічність (дружність до природи); інноваційність; оригінальна маркетингова концепція й методи просування на ринку; ін.

Найбільш застосовуваними стратегіями виходу можна назвати, напр., експортні стратегії (за простотою й ресурсним забезпеченням/потребами). Форми експорту – прямий і непрямий (опосередкований) [17]. Ключова відмінність – хто саме займається пошуком контрагентів і укладанням угод. Прямий експорт передбачає безпосередню участь самої фірми. При непрямому експорті залучається торговельний посередник, до функцій якого і віднесено продаж товарів/продукції на зовнішніх ринках. Торговельні посередники поділяються на види (типи) залежно від обсягу повноважень і місця на ринку.

Зазвичай, прямий експорт пов'язаний з вищими комерційними, репутаційними й законодавчими ризиками через необхідність мати відповідні компетентності самої компанії й персоналу. Також для дослідження ринків на предмет потенційних контрагентів потрібен час і знову ж – кваліфікація. Тобто, уся відповідальність за ефективність (позитивну чи негативну) лягає безпосередньо на компанію, як ініціатора угод.

За умов непрямого експорту ініціатива, зазвичай, походить від імпортерів або саме торговельних посередників (агентів), професійність і комерційна порядність яких може бути різною. До їх функцій віднесено завдання пошуку контрагентів в інших країнах, відповідно, відповідальність за результат угод і ризики покладено саме на них [*детальніше* – 18].

Компанії самі приймають рішення про форму експорту, як і про інші форми, котра з яких має свої переваги й недоліки. Орієнтир – мінімізація економічних, організаційних та правових ризиків для компанії. У бідь-якому випадку фірмі доцільно залучати до стратегій ЗЕД додаткові важелі впливу на обраних торгових агентів чи контрагентів у розрізі дотримання взятих на себе зобов'язань [19] – з обсягів продажів, комунікації з покупцями, проведення платежів за реалізований товар, умов конкуренції та недопущення співпраці з конкурентами фірми-експортера за її спиною, в обхід контрактних умов тощо.

Як вказували вище, ще однією досить поширеною формою стратегії ЗЕД виступає створення компаніями з різних країн спільних підприємств (фірм,

компаній) різних організаційно-правових форм, дозволених законодавствами країн-партнерів компаній. Така форма передбачає приблизно однакову участь у статутному капіталі СП усіх учасників угоди, слідування спільним інтересам і докладання зусиль на розвиток і розширення спільного бізнесу. Поширеними є моделі викупу закордонним інвестором частки у місцевій компанії або навпаки; чи компанії-компаньйони (сторони угоди) створюють повністю нову компанію за своєю участю. Приймаючи рішення, доцільно докладно аналізувати такі аспекти угоди [19], як потреба в інвестиційних коштах, політичні й правові ризики, конфліктогенність інтересів стейкхолдерів, процедури входу й виходу з ринку, лобізм, зацікавленість держав у проекті, ін.

Порівнюючи дві досліджені вище форми з точки зору різних ризиків і непередбачуваних наслідків, слід зазначити таке : експорт має досить просту конструкцію, у якій ключовим є бажання постачальника (виробника) й агента. Тобто, у разі конфліктних ситуацій чи непорозумінь між контрагентами можливим є припинення співпраці, поставки продукції/товарів припиняються, за бажання виробник/постачальник може знайти іншого торгового агента або працювати на ринку самостійно (залежно від правового характеру комерційної угоди).

Спільне підприємництво (створення спільного бізнесу) передбачає тісну співпрацю й кооперацію між компаніями-засновниками через залучення капіталу, технологій, виробничих потужностей, ін. активів, робочої сили, тому зазвичай бізнес-партнерам набагато складніше вирішити проблеми чи припинити співпрацю. Може виникнути серйозний конфлікт бізнес-інтересів стейкхолдерів аж до непримиримих протиріч.

Така форма, як стратегія прямого інвестування, може забезпечити найбільш ефективне використання активів компанії для розвитку ЗЕД. Провідна роль відводиться саме компанії, яка здатна налагодити комерційні відносини з усіма учасниками: державними інститутами, постачальниками, посередниками, клієнтами/споживачами/покупцями тієї країни (напрямую), на ринок якої компанія планує вихід. За такої форми компанія може відразу, спочатку реалізації стратегії,

налагодити довірливі бізнес-відносини з усіма учасниками ринку для найбільш ефективного збуту власного товару/послуги. Перевагою методу є можливість майже повного контролю компанією своїх активів і капіталів на закордонному ринку [20]. Для реалізації такої стратегії виходу потрібно мати відповідні ресурси для її забезпечення, бажано власні. Тобто, це досить затратна стратегія на відміну, напр., від СП. Також можуть реалізовуватися негативні прояви, напр., негативний вплив на компанію з боку приймаючої країни, неправильно обрана цільова аудиторія (група) споживачів, помилки у позиціонування товару/бренду, брак сировини, комплектуючи, кваліфікованої робочої сили, виробничих потужностей, неврахування законодавчих, напр. екологічних, обмежень/заборон [39] тощо.

Вибір стратегії виходу на зовнішній ринок – серйозна проблема для компанії, що бажає розвивати бізнес за межами національного, на нових ринках. У кожному конкретному випадку власники бізнесу чи топ-менеджмент компанії роблять відповідальний вибір форм і методів, орієнтуючись на ресурси, можливості, кваліфікацію й очікувані витрати й ризики.

Бізнес-середовище змінюється досить швидко, тому не може бути усталених практик і рекомендацій з просування товарів на нові ринки.

2.2 Менеджмент контрактів: укладання, умови, контроль дотримання й виконання. Логістичні (транспортні, базисні) умови контракту (базис поставки)

Основним комерційним документом, що засвідчує співпрацю між контрагентами на зовнішніх ринках. У міжнародних економічних відносинах є зовнішньоекономічний контракт (угода, договір). Найбільш поширеною формою таких угод у сучасних економічних відносинах є зовнішньоторговельний контракт (ЗТК). Торгівля була і є найбільш поширеною формою економічної співпраці економічних суб'єктів.

ЗТК містить умови угоди, обов'язки і права, які беруть на себе сторони комерційної угоди. Перелік і зміст умов контракту визначається самими

сторонами контракту залежно від багатьох чинників як самої торгової угоди (предмет, ціна, якість, кількість товару, ін.), так і зовнішніх умов (напр., права країн, страхування, логістики/транспортування, ін.). Умови ЗТК поділяють на обов'язкові (обов'язкові до виконання сторонами контракту) й додаткові, універсальні й індивідуальні (притаманні кожному окремому контракту, напр., найменування сторін контракту, ціна). У сучасній торгівлі ЗТК може набувати як письмової форми (у визначеній кількості примірників), так і усної (т. зв. джентльменська угода; за українським законодавством – тільки письмова форма).

За контрактом його сторони приймають на себе всі права й зобов'язання, викладені в контракті, а також ризики, пов'язані з його виконанням (напр., страхові, транспортні, валютні).

Відповідно теми дослідження, для нас першочерговий інтерес становлять транспортні умови ЗТК, пов'язані з логістикою контракту – у контракті вони зазвичай наз. базис поставки або базисні умови поставки (зазвичай обов'язкова й універсальна умова контракту). Використання (застосування) цих умов у ЗТК регулюється міжнародним документом рекомендаційного характеру, розробленим Міжнародною торговою палатою, **International Commercial Terms** [21] (INCOTERMS-2020). Префікс 2020 у позначенні означає рік останньої редакції торговельних правил (термінів), які є актуальними на зараз і рекомендовані до використання компаніями при укладанні ЗТК.

Мета й завдання створення такого універсального міжнародного документу - уніфікація міжнародних правил із тлумачення найбільш широко використовуваних торгових (комерційних) термінів (правил, умов) у зовнішній торгівлі. Вказані умови є рекомендаційними та універсальними, що тільки полегшує компаніям процедури укладання торгових угод, сприяє порозумінню у перемовинах, пришвидшує терміни укладання угод. Українські компанії широкого використовують такий універсальний інструмент у своїй ЗЕД.

INCOTERMS-2020 надають уніфіковані для всіх сторін ЗТК правила й докладні інструкції з питань логістики ЗТК (доставки товару), а також для залучених до

процедур укладання контракту – юристів, перевізників, митників, страхувальників, ін. [22]. Застосування INCOTERMS у ЗТК можливе шляхом прямого відсилання на конкретний базис поставки (11 базисів (умов), розподілених на чотири групи А, С, F, D) (рис. 2.1). В угодах, що укладаються, бажано використовувати останню редакцію INCOTERMS, оскільки базиси (умови) постійно змінюються, трансформуються відповідно до змінних реалій торгівлі й бізнес-середовища, а також технологій доставки, транспортування, зберігання, ін. чинників.

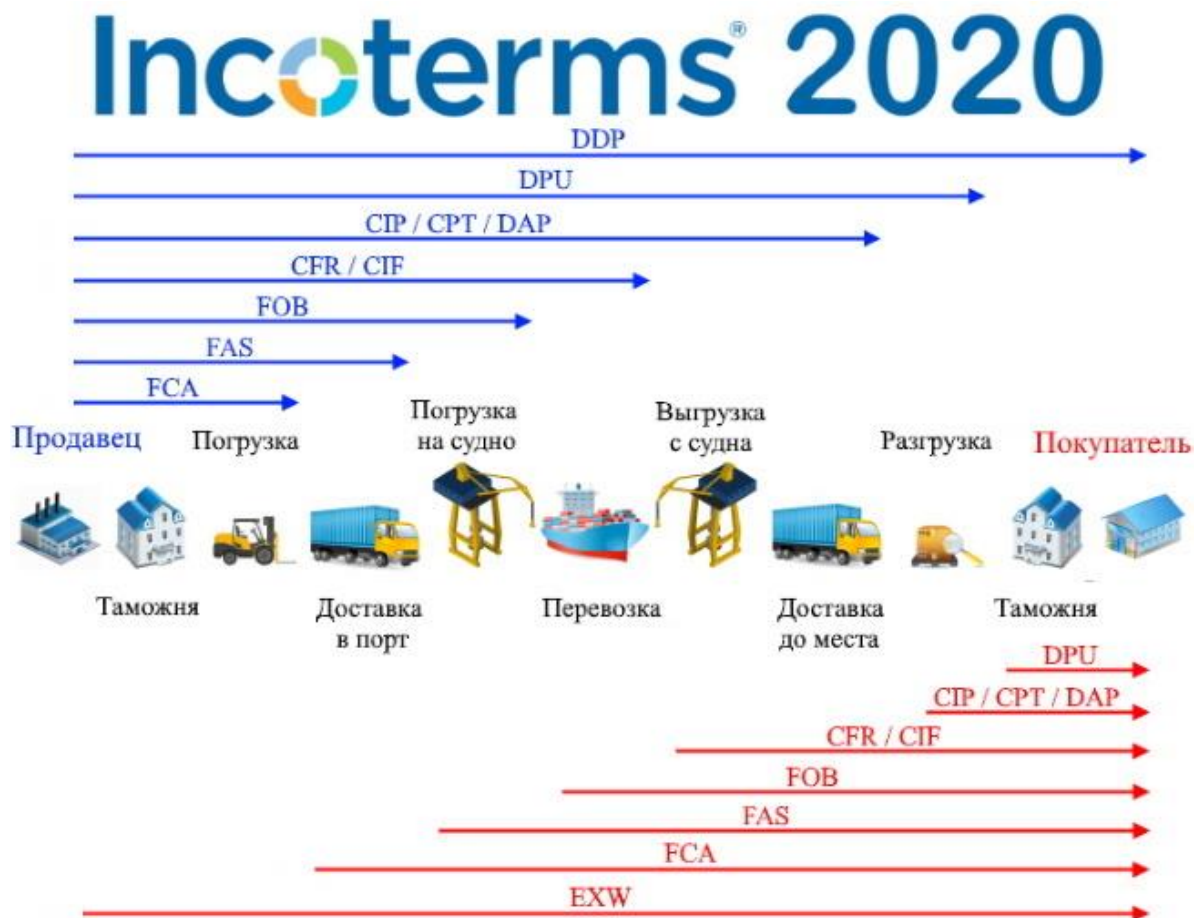


Рис. 2.1 Базиси поставки згідно INCOTERMS-2020 [21]

Сторони угоди самі обирають базис поставки відповідно до самого товару (вантажу), можливої до використання транспортної інфраструктури, термінів поставки, коштів на доставку (рис. 2.2).

The Seller, at own expense, shall appoint an independent inspection company SGS/Inspectorate/Incolab/Cotecna or another inspection company (at Seller's option) to determine the quality of the Coal shipped. The results of the independent inspection company to be final and binding for the both parties. Sampling and analyses are to be made according ISO/ASTM standards and the same to be mentioned in quality certificates. The results of such inspection shall be binding and final for all parties.

5. SHIPPING CONDITIONS.

The cargo under the present Contract is to be delivered on conditions CIF Ukrainian Black Sea ports (Ilyichevsk, Yuzhny, TIS terminal) in accordance with Incoterms — 2010. All import taxes, other expenses at discharge port to be for Buyer's account.

5.1 The Seller will inform to the Buyer in writing by emails, mentioned in clause 25, the name and description of the vessel. The Seller has right to nominate as performing vessel single or collapsible tweendecker suitable for bulk cargo without any flag or class or age restriction.

5.2 The Buyer during nomination of the vessel guarantees in writing by emails, mentioned in clause 25, to provide always safe berth / safe port always afloat and always accessible where vessel can be always afloat and able to accommodate the nominated vessel. Any port / berth restriction such as LOA / draft / beam / air draft shall be informed by the Buyer in writing to the Seller and fixed in each Specification to the Contract. The Seller has the right to check technical acceptance of the vessel at the discharge port. Buyer will be responsible for all costs and/or consequences whatsoever arising due to unsuitability of the berth/port for nominated vessel.

SGS/Inspectorate/Incolab/Cotecna или другую инспекционную компанию (в опционе Продавца) для определения качества судовой партии отгруженного Угля. Во время отбора проб и проведения анализов необходимо придерживаться стандартов ISO/ASTM, что должно указываться в сертификатах, изданных данными инспекционными компаниями. Результаты такой инспекции будут окончательными и обязательными для обеих сторон.

5. ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛОВИЯ.

Уголь согласно настоящего Контракта поставляется на условиях CIF украинские морские порты Черного моря (Ильичевск, Южный, ТИС терминал) согласно Инкотермс-2010. Все расходы касательно оплаты импортных пошлин и другие расходы в порту выгрузки за счет Покупателя.

5.1 Продавец сообщает Покупателю в письменной форме на email, указанные в пункте 25, название и описание судна. Продавец имеет право номинировать одно- или двухпалубное судно, подходящее для насыпных грузов без ограничений по классу, флагу или возрасту.

5.2 Покупатель в ходе номинации судна в письменной форме на email, указанные в пункте 25, гарантирует предоставление безопасного причала/порта, который сможет принять номинированное судно. Любые ограничения в порту/причале выгрузки: ограничения по длине судна, осадке, ширине, высоте борта судна должны сообщаться в письменной форме Покупателем Продавцу и указываться в каждой Спецификации к Контракту. Продавец имеет право проверить пригодность судна для порта выгрузки. Покупатель будет нести ответственность и расходы, возникающие по причине непригодности причала/порта, для номинированного судна.

5.3 В случае если причал/порт выгрузки не подходит для постановки судна, Покупатель несет ответственность за все штрафные санкции за задержку/простой судна и все остальные штрафы, которые могут возникнуть по причине непригодности причала/порта для постановки судна.

Рис. 2.2 Приклад базису поставки згідно INCOTERMS у ЗТК (п. 5)

Слід зазначити, що умови INCOTERMS не використовуються у внутрішній (національній) торгівлі (за декількома виключеннями).

Дотримання транспортних умов контролюють всі сторони контракту, порушення термінів поставки (базису поставки) зазвичай призводить до штрафних санкцій, розмір яких вказують у контракті. Сторони намагаються дотримуватися контрактних умов у частині логістики, оскільки до них прив'язані інші виробничі й комерційні процеси (зберігання, страхування, переробка сировини, поставка комплектуючих, митні процедури тощо). За умов довірливої або довготривалої співпраці між контрагентами питання контролю за дотриманням логістичних умов є важливим, але не таким складним, як, напр., у випадках нових контрактів і/або контрагентів, коли воно має бути на постійному контролі. Порушення базису поставки за ЗТК є одним із найпоширеніших порушень. Тобто, відіграє роль довіри й репутація контрагентів.

3 Бізнес-ризик ЗЕД: види, прояв, вплив на ефективність комерційної діяльності компаній на зовнішніх ринках

3.1 Оцінювання ризиків поставки. Ефективність методів зниження операційних, транспортних і комерційних ризиків у логістичних ланцюгах

Сучасний стан світової і, відповідно, регіональних економік є вкрай невизначеним: одночасно й різноспрямовано діє велика кількість ризик-чинників – від політичних, військових – до валютних і логістичних.

Процедури аналізу й врахування ризик-факторів, застосовувані бізнесом раніше (до пандемії й війни в Україні) наразі є неадекватними, нові підходи не вироблено. Тому компанії у своїх бізнес-моделях можуть використовувати індивідуальні підходи, методи, методики оцінки ризикованості економічних рішень й ефективності бізнесу.

Перш за все, дефініція ризик є загальноживаною у бізнес-середовищі із 18-го ст. Наразі існує класичне й неокласичне трактування самого терміну. Переважно, це поняття прямо асоціюється з потенційними небезпеками, загрозами для економічного суб'єкту. Але неокласичний підхід враховує також і позитивні ефекти для суб'єкту від ризику, як то неочікуваний виграш, удача, шанс.

Економічні словники наводять різні визначення терміну, напр., у Oxford Advanced Learner's Dictionary «ризик» означає можливість настання чогось неприємного в майбутньому або ситуацію, що може бути небезпечною чи призвести до негативних наслідків [23]. У сучасній термінології поняття визначається, як усвідомлена можливість небезпеки та як ініціативний вчинок за сподіванням на успіх чи можливість збитків у разі невдачі в якійсь справі, дії [24].

Для нас інтерес (серед інших підприємницьких) становлять логістичні ризики (ЛР), як організаційно(операційно-)договірна категорія. У науковій літературі і практичних напрацюваннях ЛР трактуються по-різному, напр., Баєва О.І. та Васильченко О. О. визначають ЛР як такий ризик, що виникає при здійсненні логістичних операцій протягом логістичного ланцюга [25]. Автори Мамчин М. М. та Русановська О. А. під ЛР розуміють небезпеку виникнення затримки в роботі

ланцюга постачання, зрив постачання або порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга.

На сьогодні до найпоширеніших комерційних ризиків належать ЛР, пов'язані із виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й пакування, консолідації й подрібнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахунків, розподілення тощо [26].

Автори у дослідженні [27] зазначають: основними причинами виникнення ЛР найчастіше є обмеженість або відсутність інформації, нестабільність зовнішнього середовища, зниження обсягів реалізації продукції, ймовірність розриву договору з постачальником та перевізником, збільшення рівня митної ставки, невідповідність вибраного транспорту вимогам перевезення, низька якість роботи перевізників, незбалансованість основних елементів логістичного ланцюга, форс-мажорні обставини, ін. Нижче наведено структурно-логічну схему (одну з багатьох) ЛР залежно від класифікаційних ознак (рис. 3.1).

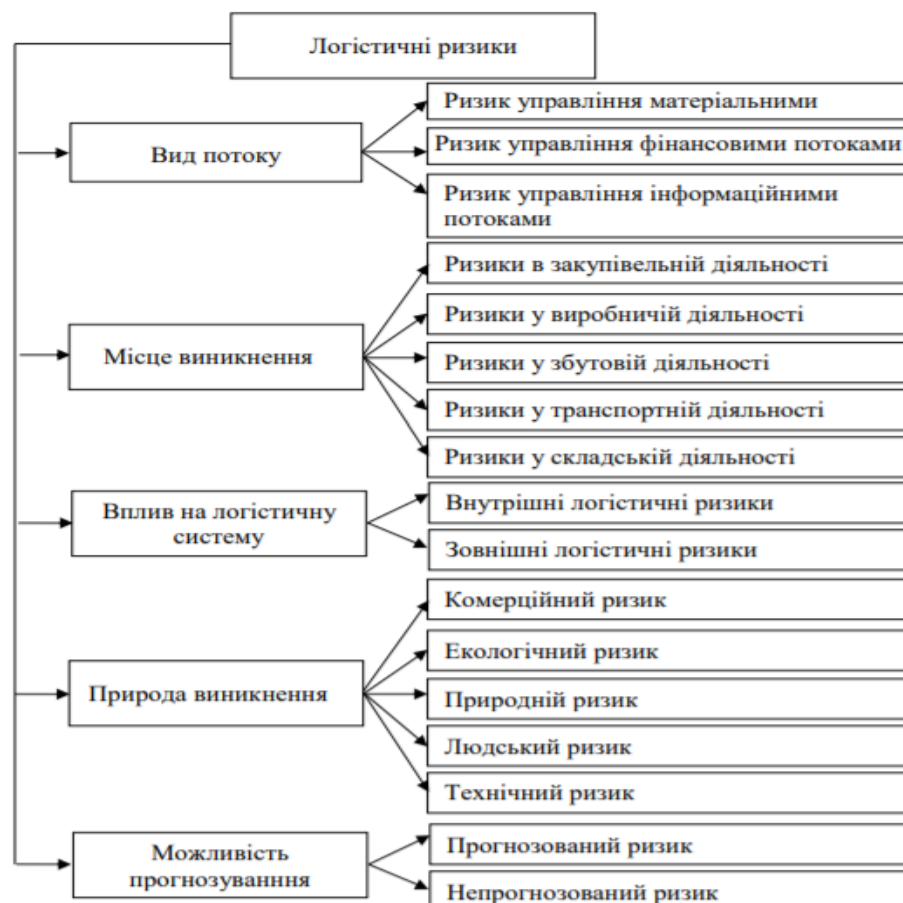


Рис. 3.1 Загальна типологізація ЛР [27]

Проаналізувавши досвід компаній у логістичній сфері, визначимо, що ЛР можуть виникати залежно від функцій логістики [28], а саме (додано авторські чинники на основі аналізу поточної бізнес-ситуації в Україні й світі): а) постачання (ризик затримки поставки; ризик псування сировини/матеріалів/напівфабрикатів; ризик здорожчання сировини/матеріалів/напівфабрикатів; ризики руйнування транспортної інфраструктури; страйки, затримки роботи, локдауни); б) підтримка виробництва (ризик недостатності запасів незавершеного виробництва для реалізації виробничого процесу; ризик здорожчання вартості зберігання запасів незавершеного виробництва; помилки в організації складського господарства; ризики рейдерського захоплення матеріальних активів); в) фізичний розподіл (ризик невчасної поставки готової продукції замовнику; ризик псування продукції в процесі перевезення або зберігання; ризик поставки, яка не задовольняє за кількістю потреби ринку, або поставки, яка перевищує потреби ринку; знищення продукції/товару; конфлікти, пов'язані із правом власності; проблеми транспортної інфраструктури; релокація, ін.).

Нагальною проблемою, як зазначалося вище, є оцінювання й мінімізація ЛР (наявність адекватних методик і компетенцій їх застосовувати для обґрунтування логістичних рішень). Загальноприйнята практика свідчить, що система управління ЛР включає декілька важливих етапів, виконання робіт на яких надають можливість компаніям поступово проаналізувати як самі ризики, так і ступінь їх впливу на бізнес-процеси.

Етап 1 : здійснюється, у першу чергу, пошук ризиків досліджуваної логістичної системи (зовнішніх/ внутрішніх) [29]; менеджмент логістичних систем передбачає урахування нелогістичних (за причиною/природою виникнення/походження) ризиків, напр., екологічні, політичні, соціальні. Саме виявлення ризиків не сприяє, звичайно, їх мінімізації. Тому на цьому етапі доцільною є попередня оцінка величини можливих втрат (додаткових витрат, збитків) від таких ризиків і ступінь ймовірності їх появи [26]. Така оцінка дозволить спрогнозувати, як можна уберегти компанію від таких втрат.

Етап 2 : оцінювання (якісне, кількісне) ступеню ризику. Якісна оцінка – отримання інформації про структуру, властивості логістичної системи та притаманні їй ризики, визначення ризик-чинників і обставин (подій), що можуть призвести до ризикових ситуацій. Кількісна оцінка дає можливість ОПР отримати числове значення ризиків логістичної системи [30].

Етап 3 : критичний докладний аналіз впливу виявлених ризик-чинників на очікуваний результат, а також ступеню впливу ризику на показники логістичної діяльності. На етапі залучаються аналітичні, евристичні, ін. методи аналізу: кореляційно-регресійний, імітаційного моделювання, екстра- та інтерполяції, ін.

Етап 4 : прогнозування й моделювання результату від впливу ризику; визначення імовірних наслідків прийнятих бізнес-рішень – із залученням методів сценарного планування/прогнозування (зазвичай розроблять 2-3 сценарії: негативний, позитивний, реальний), дерева рішень, імовірнісного динамічного програмування, ін.

Заключний етап у системі менеджменту ризиками логістичної діяльності передбачає оцінювання прийнятності ступеня ризику для компанії, проєкту в режимі реального часу (на момент прийняття рішення) [30].

Можемо зробити загальний висновок, що переважна кількість ризиків ЗЕД характерна для ситуацій, коли контрагенти не мають достатнього досвіду у сфері логістики, як ключової сфери бізнесу. За браку досвіду й знань, можна обрати аутсорс-схему оцінювання ризиків, передавши процедуру фахівцям. За їх допомогою компанія може отримати рекомендований логістичний ланцюг, сформований так, щоб максимально уникнути прояву ризиків, зокрема, прямого негативного ефекту, на всі інші сфери бізнес-діяльності компанії.

Таким чином, виявлено, що ЛР пов'язані з виникненням можливих затримок у ланцюзі постачання; зривом постачання або порушення в роботі однієї або декількох ланок ланцюга; помилками в організації роботи складського господарства, ін.

Доцільним для компанії є використання систем управління ризиками, що потребує додаткових ресурсів і часу для системного аналізу, прогнозування наслідків, отримання оцінок.

У ряді випадків, компаніям не слід нехтувати послугами професійних логістів, експертів при формуванні усіх циклів логістичного ланцюга (якщо компанія сама не має відповідних можливостей).

У підсумку, система робота із ЛР дозволить економічному суб'єкту забезпечити або мінімізувати негативні ефекти для бізнесу від ЛР, можливо, навіть прийнявши на себе розумний ризик для отримання додаткових позитивних ефектів.

3.2 Системний підхід до управління ризиками контрактів

У попередніх розділах ми дослідили й визначили основні аспекти ЛР, особливості їх оцінювання. На загал, в аналізі екосередовища ЗЕД доцільно працювати із комплексом ризиків, не тільки ЛР (хоча, як ми визначили вище, вони є одними із основотворчих для ЗЕД і ЗТК) [35; 36; 38]. Так, у бізнес-середовищі, що склалося всередині країни і в міжнародному середовищі, визначальними ми позначимо економічні, правові й управлінські.

Економічні ризики у ЗЕД обумовлені несприятливими змінами в економіці країн- бізнес-партнерів, приймаючих країн, економічними процесами й тенденціями на глобальному рівні. Фактично, тут доцільно розглядати більше макроекономічні ризики, а саме :

1) зміни економічного циклу: кризи – рецесії – підйоми/зростання. Наразі ми спостерігаємо значний вплив саме цього макроризику: загальносвітова рецесія, вкрай уповільнене економічне зростання (біля 2.5-3 % цього року); спад ВВП рф – біля 17-20 % 2022 р.; України – майже 50 % (прогноз);

2) валютні ризики (курсів різниці) виникають внаслідок коливання валютних курсів у процесі виконання ЗТК : наразі фіксується зростання вартості основних світових валют – долара США, євро, фунта-стерлінга, юаня. Експортери/імпортери

зкладають до контрактів завищені крос-курси через високі ризики. Як наслідок, скорочення експорту/імпорту, їх здорожчання;

3) ринкові ризики, пов'язані зі станом конкуренції на ринках : провокують зниженням попиту на товар в обраній ніші ринку; зміна цін, зокрема, світових, на продукцію, сировину. За останній рік значно зросли ціни на сировинні матеріали і на продовольчі товари. Через війну в Україні й руйнування логістичних ланцюгів поставок вже зростають ціни на зернові, олійні і загалом продовольство. Також суттєво зростають світові ціни на мінеральні (руди, метали) й енергетичні ресурси (нафта, вугілля, газ), що вже призводить до перегляду вже укладених контрактів і ризиків майбутніх (цінові умови). Ринкові ризики також пов'язані із економічними санкціями і обмеженнями, напр., щодо компаній РФ, Ірану;

4) інфляційні ризики пов'язані зі змінами реальної вартості інвестованого капіталу, а також доходів від здійснення зовнішньоекономічних операцій [31]. Наразі спостерігається загально світовий тренд зростання інфляції майже у всіх економіках – США – 8.6 % (за травень 2022 р.), країни ЄС – біля 8.0 %, Україна – біля 20 % у 2022 р. (оптимістичний прогноз). Відповідно, центробанки країн змінюють (збільшують облікові ставки – Федеральний резерв (США), європейський центробанк, НБУ – до 25 %);

5) рівень зайнятості (безробіття): негативний світовий тренд – як у розвинених країнах, так і тих, що розвиваються (вищий рівень). Ризик пов'язаний із соціальними ризиками – страйки, мітинги, протести, заколоти, революції;

6) вплив уряду на бізнес і регуляторна політика в країні – в умовах пандемії й рецесії ризики суттєво зросли. Уряди країн використовують протекціоністські заходи щодо національних економік (США, ЄС, Китай, Велика Британія, ін.);

7) ін. загальноекономічні ризики зачіпають такі сфери, як рівень економічної злочинності й свободи в країні партнера або країні компанії; загрози дефолту (Аргентина, РФ); рейдерства, корупції/кумівства, ін. нестабільні економічно-політичні ситуації [31]. Також економічні ризики можна розділити на окремі види: операційні (комерційні й виробничі), фінансові (процентні, кредитні, валютні),

інвестиційні (інвестиційні й інноваційні) [32] – наразі всі вони мають місце як в національних, так і глобальній економіці.

Економічні ризики значною мірою впливають на провадження компаніями ЗЕД, тому важливим є уміння підібрати правильні й адекватні ситуації методи зниження їх рівня і сили впливу на стан економічного суб'єкта. Завдання методів – максимально (наскільки можливо у кожній конкретній ситуації) мінімізувати настання несприятливих (загрозливих) для фірми подій або мінімізувати можливі витрат/втрати, які можуть бути у випадку настання таких.

Сьогодні, у вкрай нестабільних економічних і політичних умовах, досить важко визначити ефективні й дієві методи (за останні десятиліття не було таких потрясінь), але до основних ми відносимо такі:

- диверсифікація : дозволяє зменшити величину (розмір) можливих витрат/втрат/збитків.
- лімітування : через встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо;
- розподіл : ризик розподіляється між сторонами таким чином, що можливі витрати/втрати стають відносно невеликими для кожного окремого учасника угоди;
- самострахування : трансформація значної кількості випадкових, непередбачуваних витрат/втрат у постійні витрати, внутрішнє страхування від ризиків;
- одержання додаткової інформації : за наявності достатньої кількості інформації приймаються рішення щодо нейтралізації небезпеки. Особлива увага – якості інформації, на сьогодні – один із ключових методів;
- планування : зниження імовірності настання несприятливої події за рахунок зниження рівня невизначеності. У сьогоднішній ситуації – метод малої ефективності через високі рівні невизначеності й ризиків (планувати вкрай складно, майже неможливо. Горизонт планування – декілька місяців максимум);

- сукупність управлінських дій щодо нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів ризику через прямий (частково може бути опосередкованим) управлінський вплив на певні ризик-чинники, за рахунок чого знижується імовірність настання несприятливої події чи можливих витрат/втрат/збитків [33].

Політичні ризик-фактори пов'язані з політичним життям на всіх рівнях: місцевому (локальному), регіональному, національному, міжнародному/глобальному – «геополітика», які можуть впливати на бізнес-діяльність компанії зараз і в майбутньому. До політичних ризиків, які є вкрай актуальними у бізнес-середовищі на сьогодні, ми відносимо такі:

- зміни в уряді – як чинник стабільності/нестабільності політичного й економічного курсів країни;
- урядові ініціативи в інтересах бізнесу і податкова політика (процедури, ставки, пільги тощо);
- політика субсидій і державної підтримки бізнесу (актуально в період пандемії й війни);
- зміни у міжнародних відносинах, зовнішньоторговій політиці (санкції, заборони/обмеження, ембарго);
- наявність (кількість/якість) і характер виконання міждержавних угод (у першу чергу економічних/торгових).

Управлінські ризики не завжди виділять дослідники й фахівці в окрему категорію через їх багатогранність і різновекторність: у більшості своїй вони так само можуть впливати з економічних, логістичних, соціальних, адміністративно-правових і навіть демографічних ризиків. Така взаємопов'язаність наслідком має кумулятивний негативний ефект. Для аналізу й обґрунтування бізнес-рішень є система ризик-менеджменту [34] – сукупність методів, підходів та інструментів управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, аналізу й оцінювання. У комплексній системі управління компанією система ризик-менеджменту виступає складовою частиною підсистеми менеджменту компанії, інтегрованої в її загальну політику і бізнес-модель.

В и с н о в к и

Проведене дослідження підтвердило актуальність аналізу бізнес-середовища на предмет виявлення й оцінювання впливу економічних ризиків в цілому, й у сфері ЗЕД зокрема. Комерційна діяльність компаній на зовнішніх ринках пов'язана з певними труднощами й загрозами, хоча й є більш прибутковою у порівнянні з бізнес-операціями на внутрішньому ринку.

Як ми довели у дослідженні, транспортна логістика є одним із функціоналів, який забезпечує переміщення матеріальних потоків (товарів/продукції, вантажів), поєднане з повним інформаційним і матеріальним забезпеченням. Транспортна логістика сьогодні є важливою складовою будь-якої бізнес-діяльності, особливо експортно-імпортової.

На сьогодні транспортна логістика все більше реалізується через упровадження інноваційних технологій і рішень, розширення знань і досвіду про транспортні й інфраструктурні можливості компаній і країн (територій), пошук нових логістичних маршрутів і побудову логістичних ланцюгів.

Складська й товарна логістика є, у свою чергу, важливими елементами загальної системи логістики. Вони допомагають контролювати товар і підтримують попит на потрібному рівні.

Визначено, що логістичні ланцюги в торгових операціях характеризуються значними економічними, комерційними, фінансовими, технологічними й організаційними ризиками. Економіка в умовах пандемії і локдаунів, викликаних коронавірусом COVID-19, визначається низькими темпами економічного зростання, переважно – рецесією навіть для розвинених економік, високою інфляцією, зниженням споживчого попиту і, відповідно, зменшенням обсягів торгових угод, особливо міжнародних.

Військова економіка (із лютого 2022 р.) і політична нестабільність також мають вкрай негативні наслідки: руйнування логістики, зростання цін, зокрема світових, на продовольчі, сировинні, енергетичні ресурси; згорання ділової активності;

дефіцит бюджетів; зростання курсів основних світових валют, біженці, релокація виробництв і бізнесу; проблеми у податковій та бюджетній сферах, ін. негативні тренди. Ситуація невизначеності й високих ризиків, започаткована у 2020 році, не покращилася кардинально до початку 2022 року, коли РФ почала агресивне повномасштабне вторгнення на територію України. Війна тільки посилила й поглибила негативні тенденції регіональних і глобальної економіки, загостривши їх максимально станом на червень 2022 року.

Архітектура світової торгівлі і глобальної безпеки кардинально змінилася від впливом вже діючих і нових ризик-чинників. Так, зазнали змін форми, методи і канали торгівлі, обсяги комерційних угод, логістична інфраструктура, цінова політика виробників, посередників, страхувальників, ін. контрагентів угод.

Запроваджені економічні санкції проти РФ (станом на червень 2022 р. – шостий санкційний пакет) докорінно змінили напрями й зміст торговельних угод. Безумовно, санкційне енергетичне ембарго також суттєво змінить (вже бачимо переорієнтацію нафти РФ на ринки Китаю, Індії) світову логістику (нафтопроводи, газогони, постачання вугілля). Важливими гравцями стають країни/компанії Північної Африки, Венесуели, США, Норвегії, Південної Америки для заміщення поставок енергоресурсів до Європи.

Зазнали змін економічні тактики й стратегії переважної більшості країн і ТНК: КНР, Індії, США, ЄС, Великої Британії, України. Значна кількість глобальних компаній (біля 700, серед них – знакові гравці глобального ринку) вже вийшли з ринку РФ або суттєво обмежили на ньому свою бізнес-присутність. Вихід з ринків також пов'язаний зі значними втратами й прямими фінансовими збитками для компаній.

Під впливом значних ризиків також зазнали суттєвих трансформацій і тактики й стратегії виходу компаній на зовнішні ринки – аналіз і обґрунтування доцільності таких дій базується на ширшому колі факторів, що впливають на такі рішення. Якщо компанії й приймають рішення про вихід на нові ринки, маркетплейси, такі стратегії є вкрай обережними й маловитратними у ситуації невизначеності.

При укладанні ЗТК значну увагу контрагенти приділяють критичному й ґрунтовному аналізу ризиків ЗЕД, зокрема логістичному, валютному, правовому, безпековому (страховому). Відповідно, трансформувалися також і системи ризик-менеджменту компаній та зросла значимість і важливість для компаній таких фахівців, як фінансові аналітики, митні брокери, експерти з логістики й безпеки, аналітики ринків.

Економічна, соціальна й політична реальність, у якій опинився світ на початку 2020-х років, раніше названу «нова нормальність», зараз такою назвати «нормальною» важко. Виклики, загрози й ризики, з яким стикнулися переважна більшість країн світу, вже принесли значні втрати й збитки; спрогнозувати зараз потенційні й відкладені негативні ефекти (а вони, на жаль, будуть) вкрай важко. Яким буде економічний порядок – на це складне питання поки не знайдено відповіді. Дискусія світових лідерів на глобальному економічному форумі у Давосі-2022 поки тільки підтвердила складність і важливість нагальних економічних, політичних і військових проблем і загроз.

Якою буде економічна й геополітична архітектура світу й окремих регіонів, характер і напрями світогосподарських зв'язків, економічні й військові безпекові механізми – поки спрогнозувати важко, ймовірність оптимістичних сценарії досить низька. Пошук ефективних шляхів вирішення/розв'язання криз і конфліктів триває...

Список використаних джерел

1. Крук В. В., Навроцька Т. Д., Хорошун Р. В. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для студентів усіх форм навчання. 2016. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя.
2. Марченко В. М. Логістика. К.: ВД «Артек», 2018.
3. Транспортна логістика. GT Company. URL: <http://gtcompany.com.ua/wp-content/uploads/2019/01/Транспортна-логістика.pdf>
4. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 84-90.
5. Устенко М. О. Основні напрямки розвитку та завдання транспортної логістики. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 138-144.
6. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2001.
7. «Нова пошта» доставила посилку дроном із Києва до Львова. The Village. Україна. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/318883-nova-poshta-dostavila-posilku-dronom-z-kieva-do-lvova>
8. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 4. С. 176-187.
9. What is warehouse logistics? ZOHO Inventory. URL: <https://www.zoho.com/inventory/warehouse-management-guides/what-is-warehouse-logistics/>
10. Warehousing logistics: definition, objectives and areas of work. Interlake. Mecalux. URL: <https://www.interlakemecalux.com/blog/warehousing-logistics>
11. What is Warehouse Logistics? Challenges, Benefits, and Best Practices. Camcode. URL: <https://www.camcode.com/asset-tags/what-is-warehouse-logistics/>
12. WHAT IS WAREHOUSING IN LOGISTICS? BENEFITS AND ROLE OF WAREHOUSING? Magenest. URL: <https://magenest.com/en/warehousing-in-logistics/>

13. Commodity Logistics. Agoboo. URL: <https://www.agiboo.com/commodity-logistics/>
14. Неруш Ю. М. Логистика: учебник. М., 2014.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. 7-е вид. К.: Лібра, 2010.
16. Карпов О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки : мат-ли ІХ рег. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та студ. «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 9 листопада 2018 р. Т.: ТНТУ, 2018. С. 174-175.
17. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
18. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016.
19. Кислова М. О. Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра з напрямку підготовки 6.030601«Менеджмент» на тему «Розроблення стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок». Київ, 2019.
20. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки № 8(98). 2018. С. 12-16.
21. Краснікова О. В., Самкова М. С. Вплив міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів (правила ІНКОТРЕМС) на сучасну практику перевезення вантажів. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. Вип. 5 (20). С. 236-240.
22. Голубчик А. М. Некоторые типичные ошибки и проблемы, возникающие при неверной трактовке и применении торговых терминов Инкотермс. Российский внешнеэкономический вестник. 2015. № 10. С. 58-66.
23. Hornby A. S. Advanced Learner's Dictionary. URL: http://oald8.oxfordlearnersdictionaries.com/-dictionary/risk_1
24. Сучасний тлумачний словник української мови / за заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків: ВД Школа, 2006.

25. Баєва О. І., Васильченко О. О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 17-21.

26. Мамчин М. М., Русановська О. А. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 720. С. 45-51.

27. Макаренко М. І., Коваленко І. В. Управління логістичними ризиками на підприємстві із зовнішньоекономічною діяльністю. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №23. С. 315-320.

28. Яшкін Д. С. Методи оптимізації в управлінні логістичними ризиками промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2016. № 5(27). С. 52-58.

29. Ларина Р. Р., Пилюшенко В. Л., Амитан В. Н. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография. Донецк: ВИК, 2012.

30. Ткач О. В., Гринів Л. В., Михайлів Г. В. Напрями мінімізації ризиків логістичної системи підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 51. С. 125-130.

31. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ. 2014. Том 46. № 3. С. 113-121.

32. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків: Промарт, 2015.

33. Балуська О. В., Моргачов І. В., Корнілова О. В. Управління економічними ризиками підприємств: навч. посіб. Кременчук : ПП Щербатих О. В., 2020.

34. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. №1(3). С. 70-79.

35. Viktor V. Sabadash & Tetyana V. Marchenko. *Lenovo's Global Competition Strategy: the Driving Forces of Leadership*. Механізм регулювання економіки. 2017. № 1. С. 60–70. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66472>

36. Viktor V. Sabadash, Peter J. Stauvermann & Ruslana O. Peleshchenko. *Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities*. Механізм регулювання економіки. 2019. № 1. С. 79–89. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.83.06>
<https://www.researchgate.net/publication/333618781> Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets New Challenges and Opportunities

37. Сабадаш В. В., Мінакова І. В. *Основи ЗЕД підприємства*. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2019. С. 639–667. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik_econom.pdf

38. Сабадаш В. В. *Бизнес-интересы фирм на внешних рынках*. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. Сумы: Университетская книга, 2018. С. 322–351.

39. Viktor V. Sabadash, Olena Pavlenko, Oleg Rubel, Aleksandar Shivarov, Kaled A. Asalam Moftah Adrwi, Anar Aghayev. *A dynamic approach to the study of institutions in a green economy: macroeconomics, regions and industries*. *International Journal of Global Environmental Issues*. 2020. Vol. 19, No. 1/2/3. Pp. 243–264. DOI: 10.1504/IJGENVI.2020.10037585
<https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=114880>

40. Сабадаш В. В., Чорна Я. В., Фалько К. С. *Міжнародні логістичні системи: дослідження трансформацій під впливом рецесії та визначення перспективних напрямів розвитку логістичної архітектури*. Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 70–80. <https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.05>

41. *Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник*. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

42. Сотник І.М. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

43. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. екон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

44. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

45. Сотник І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

46. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

47. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

48. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

49. Мельник Л., Ковальов Б. Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

50. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

51. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

52. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

53. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

54. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

55. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

56. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU

and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. C. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

57. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

58. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

59. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

60. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

61. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

62. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69 (1-2), 112-129