

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПП)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та

ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПП)

« ____ » _____ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Управління ризиками підприємства при виході на зовнішні
ринки»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Лариса ДІБРОВА

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА

Виконав

_____ (підпис)

Денис ВАСИЛЬЧУК

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПШ)

«__» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Васильчуку Денису Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «**Управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «**13**» **грудня 2025** р. №2234«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

2025.11.15

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи дослідження управління ризиками при виході на зовнішні ринки
2. Аналіз управління ризиками у діяльності компанії DB Schenker
3. Удосконалення управління ризиками з метою підвищення ефективності впровадження «зеленої» логістики компанією DB Schenker

Дата видачі завдання

«**11**»

_____ **грудня**

2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Денис ВАСИЛЬЧУК

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації все більше компаній прагнуть освоювати зовнішні ринки, щоб зміцнити свої позиції у галузі, залучити нових клієнтів, підвищити конкурентоспроможність і капіталізацію. Вихід на міжнародну арену сприяє розширенню впливу, зниженню ризиків і досягненню головної мети підприємства — максимізації прибутку. Зважене рішення щодо інтернаціоналізації бізнесу та ефективного управління ризиками створюють передумови для успішної експансії і зростання прибутковості компанії в умовах жорсткої глобальної конкуренції.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи проаналізувати процес управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки, виявити основні загрози зовнішньоекономічної діяльності та розробити рекомендацій щодо мінімізації впливу ризиків на ефективність функціонування підприємства DB Schenker в умовах міжнародної конкуренції.

Завдання дослідження:

- ✓ розглянути поняття та сутність інтернаціоналізації бізнесу та підприємництва;
- ✓ проаналізувати особливості дослідження зовнішнього середовища при виході на міжнародні ринки;
- ✓ визначити основні ризики підприємства у міжнародній діяльності та сучасні підходи до їх мінімізації;
- ✓ здійснити загальну характеристику компанії DB Schenker та визначити її позиції на міжнародному ринку;
- ✓ провести аналіз управління ризиками у бізнес-моделі DB Schenker;
- ✓ дослідити досвід і результати впровадження принципів «зеленої» логістики в DB Schenker;

- ✓ визначити ключові проблеми та ризики у впровадженні «зеленої» логістики;
- ✓ надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства.

Об'єктом дослідження є процес діяльності підприємства DB Schenker на міжнародному ринку. *Предмет дослідження* – система управління ризиками DB Schenker при виході на зовнішні ринки.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: методи системного аналізу, узагальнення, аналізу та синтезу – для формування теоретичних засад управління ризиками та уточнення понятійного апарату; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетності ризиків у процесі міжнародної діяльності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів аналізу, структурування ризиків та розроблення рекомендацій щодо їх мінімізації.

Практична значимість роботи полягає у можливості застосування запропонованого інструментарію управління ризиками для підвищення ефективності діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Отримані результати можуть бути використані логістичною компанією DB Schenker для розроблення системи ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Васильчук Д.А., Чорненька Л. М. Поняття та сутність інтернаціоналізації бізнесу: на прикладі DB SCHENKER. Матеріали

VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.), К : НУБіП України, 2025. С. 85-87.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ, ЗОВНІШНІ РИНКИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	11
1.1. Поняття та сутність інтернаціоналізації бізнесу та підприємництва ...	11
1.2. Особливості дослідження зовнішнього середовища при виході на міжнародні ринки.....	15
1.3 Ризики підприємства у міжнародній діяльності та сучасні підходи до їх мінімізації.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ DB SCHENKER	23
2.1. Загальна характеристика компанії DB Schenker та її позиції на міжнародному ринку.....	23
2.2. Аналіз управління ризиками у бізнес-моделі DB Schenker	28
2.3. Досвід і результати впровадження принципів «зеленої» логістики в DB Schenker	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ КОМПАНІЄЮ DB SCHENKER	44
3.1. Визначення ключових проблем та ризиків у впровадженні «зеленої» логістики	44
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства.....	49
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному світі в умовах глобалізації все більше компаній намагається освоювати зовнішні ринки, тим самим утворюючи лідируючі позиції у своїй галузі. Вихід бізнесу на міжнародну арену дозволяє залучити нових клієнтів, знизити ризик збитків, підвищити конкурентоспроможність підприємства і збільшити його капіталізацію. Вихід на міжнародний ринок є одним із способів розширення впливу та розвитку компанії. Цей крок допомагає досягти головної мети існування організації, а саме – максимізації прибутку. Зважений підхід до прийняття рішення про інтернаціоналізацію бізнесу і грамотне управління ризиками створюють передумови для успішної експансії компанії на нові ринки і подальшого збільшення її прибутковості.

Головною рисою сучасного світового господарства є робота його економічних агентів в умовах жорсткої конкуренції, яка з'являється у зв'язку з постійною боротьбою за нові ринки. Тому для будь-якої компанії, яка планує реалізувати свою діяльність не тільки на місцевому або регіональному рівні, але й забезпечити вихід на закордонні ринки, необхідно думати про розвиток міжнародних економічних відносин.

Актуальність теми дослідження підтверджується зростаючим інтересом науковців і практиків до проблем ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, які супроводжують діяльність підприємств у процесі виходу на зовнішні ринки. Проблеми управління ризиками підприємницької діяльності розглядали у своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема: В.І. Аранчій, І. О. Башинська, Н. Є. Каличева, О. В. Котиш, А. Курак, І. В. Воловельська, І. О. Вітлінський, І. О. Горго, С. Г. Гичка, І. О. Доценко, П. М. Дудко, М. М. Ігнатенко, Л.М. Чорненька, К. О. Якушин, С. Н. Яцишин та інші. В умовах динамічних змін глобального економічного середовища, посилення конкуренції, політичної нестабільності та зростання впливу

інформаційних технологій питання ефективного управління ризиками набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. *Метою дослідження є* проаналізувати процес управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки, виявити основні загрози зовнішньоекономічної діяльності та розробити рекомендації щодо мінімізації впливу ризиків на ефективність функціонування підприємства DB Schenker в умовах міжнародної конкуренції.

Завдання дослідження:

- ✓ розглянути поняття та сутність інтернаціоналізації бізнесу та підприємництва;
- ✓ проаналізувати особливості дослідження зовнішнього середовища при виході на міжнародні ринки;
- ✓ визначити основні ризики підприємства у міжнародній діяльності та сучасні підходи до їх мінімізації;
- ✓ здійснити загальну характеристику компанії DB Schenker та визначити її позиції на міжнародному ринку;
- ✓ провести аналіз управління ризиками у бізнес-моделі DB Schenker;
- ✓ дослідити досвід і результати впровадження принципів «зеленої» логістики в DB Schenker;
- ✓ визначити ключові проблеми та ризики у впровадженні «зеленої» логістики;
- ✓ надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства.

Об'єктом дослідження є процес діяльності підприємства DB Schenker на міжнародному ринку. *Предмет дослідження –* система управління ризиками DB Schenker при виході на зовнішні ринки.

Теоретичною та методичною основою дослідження виступають положення та методики теоретичних і прикладних наук у галузі менеджменту, міжнародного бізнесу, стратегічного управління та управління

ризиками підприємницької діяльності. Особливу увагу приділено сучасним підходам до аналізу зовнішнього середовища, оцінювання ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації під час виходу підприємства на зовнішні ринки.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: методи системного аналізу, узагальнення, аналізу та синтезу – для формування теоретичних засад управління ризиками та уточнення понятійного апарату; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетності ризиків у процесі міжнародної діяльності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів аналізу, структурування ризиків та розроблення рекомендацій щодо їх мінімізації.

Практична значимість роботи полягає у можливості застосування запропонованого інструментарію управління ризиками для підвищення ефективності діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Отримані результати можуть бути використані логістичною компанією DB Schenker для розроблення системи ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Васильчук Д.А., Чорненька Л. М. Поняття та сутність інтернаціоналізації бізнесу: на прикладі DB SCHENKER. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.), К : НУБіП України, 2025. С. 85-87.

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 18 таблиць, 24 рисунки. Загальний обсяг роботи - 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Поняття та сутність інтернаціоналізації бізнесу та підприємництва

Інтернаціоналізація бізнесу та підприємництва є одним із ключових напрямів розвитку сучасної економіки в умовах глобалізації. Вона відображає процес поступового залучення підприємств до міжнародних економічних відносин, що сприяє розширенню ринків збуту, залученню іноземних інвестицій, поширенню інновацій і зміцненню конкурентоспроможності.

У науковій літературі інтернаціоналізація бізнесу трактується як процес розширення діяльності підприємства за межі національних кордонів з метою інтеграції у світове господарство [11; 20]. Інтернаціоналізація підприємництва, у свою чергу, передбачає активне включення підприємців у міжнародні економічні відносини через експорт, імпорт, спільне виробництво, трансфер технологій, створення філій і дочірніх компаній за кордоном [14].

Основні мотиви інтернаціоналізації бізнесу охоплюють ринкові, ресурсні, технологічні, економічні та політичні чинники (рис 1.1).

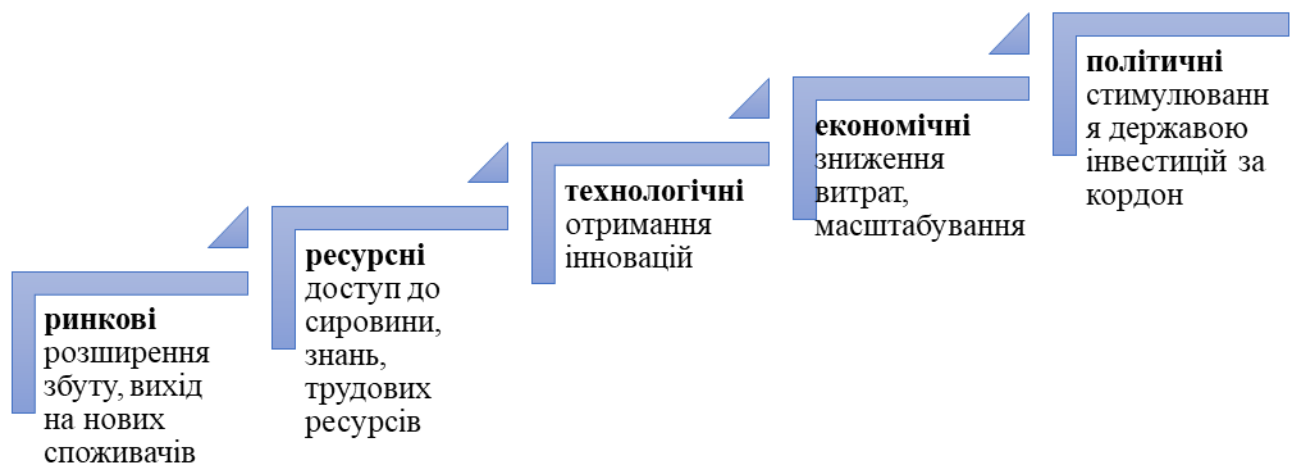


Рис. 1.1. Основні мотиви інтернаціоналізації бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Ринкові мотиви зумовлені прагненням розширити збут і залучити нових споживачів, ресурсні – потребою в доступі до сировини, трудових ресурсів та знань, технологічні – необхідністю впровадження інновацій і підвищення

конкурентоспроможності. Економічні мотиви спрямовані на зниження витрат і досягнення ефекту масштабу, тоді як політичні пов'язані з державною підтримкою, міжнародними угодами та сприятливим інвестиційним кліматом [53]. У сукупності ці фактори формують стратегічну основу інтернаціоналізації підприємства.

Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству збільшити обсяги реалізації продукції, розширити споживчу аудиторію, знизити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [48]. Однак процес інтернаціоналізації бізнесу є складним і багатофакторним, оскільки вимагає врахування економічних, політичних, правових, культурних та інших аспектів.

Інтернаціоналізація інноваційної складової діяльності великих транснаціональних корпорацій є складним багаторівневим процесом, що передбачає глобальну інтеграцію науково-дослідної та виробничої діяльності. Вона охоплює п'ять основних стадій (рис 1.2).



Рис. 1.2. Основні стадії інтернаціоналізації бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Процеси транснаціоналізації виробництва та капіталу формують основу сучасної світової економіки. Транснаціональні корпорації (ТНК) виступають ключовими агентами глобалізації, поєднуючи централізоване стратегічне управління з децентралізованою інноваційною діяльністю.

Сучасна інтернаціоналізація господарського життя охоплює не лише торгівлю, а й виробництво та науково-дослідні роботи, що стають головними чинниками підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та технологічного розвитку корпорацій.

Інтернаціоналізація бізнесу та підприємництва – це складний, багатогранний процес, який передбачає вихід компаній за межі внутрішнього (національного) ринку з метою освоєння нових ринків, розширення масштабів діяльності, залучення нових клієнтів і забезпечення конкурентних переваг. В умовах глобалізації світової економіки інтернаціоналізація стає не лише можливістю, а й необхідністю для більшості підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність, ефективність та стійкість до змін зовнішнього середовища [20].

Сутність інтернаціоналізації полягає у поступовому або активному включенні підприємства в міжнародні економічні зв'язки, зокрема через експорт товарів і послуг, створення спільних підприємств, відкриття філій та дочірніх компаній за кордоном, участь у глобальних ланцюгах доданої вартості, трансфер технологій та знань тощо. Цей процес означає не просто фізичне розширення діяльності, а й адаптацію до нових економічних, політичних, культурних та правових умов інших країн.

Форми інтернаціоналізації охоплюють експорт та імпорт товарів і послуг, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств, філій, дочірніх компаній, стратегічних альянсів тощо (рис. 1.2). Кожна з них має свої переваги, ризики та рівень залученості у зовнішньоекономічну діяльність [11].

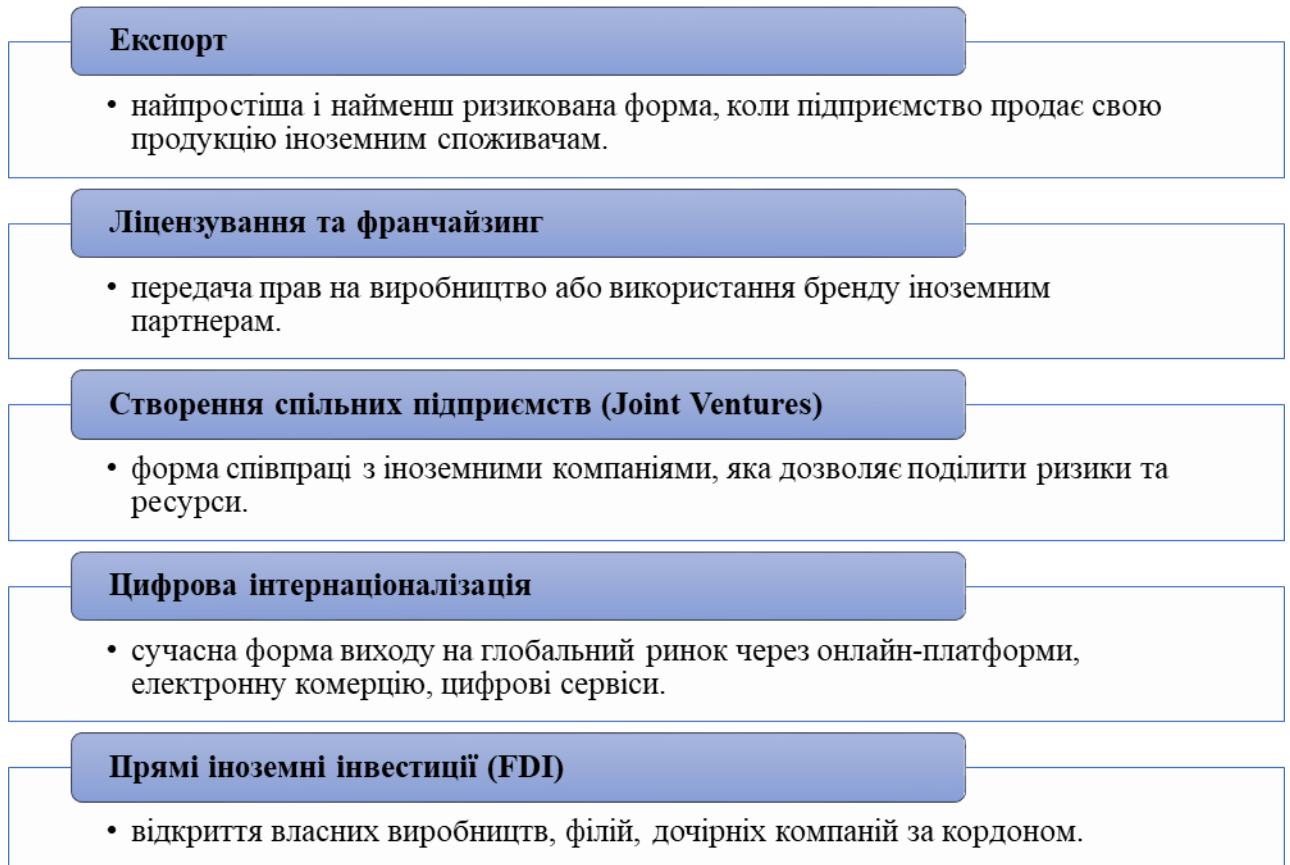


Рис. 1.3. Основні форми інтернаціоналізації

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Інтернаціоналізація охоплює як великі транснаціональні корпорації, так і малі та середні підприємства. Для малих бізнесів вихід на зовнішні ринки – це шанс на зростання, диверсифікацію ризиків, доступ до інновацій, нових ресурсів та партнерів. Успішна інтернаціоналізація потребує стратегічного бачення, знань міжнародного ринку, гнучкості та вміння адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Інтернаціоналізація підприємницької діяльності залежить від цілого ряду внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх можна віднести: прагнення до зростання, наявність конкурентних переваг, інноваційність продукції, надлишкові виробничі потужності, стратегічні амбіції керівництва [14].

Серед зовнішніх чинників важливу роль відіграють: відкритість та ємність зовнішніх ринків, рівень конкуренції, торговельні бар'єри, економічна, політична та правова стабільність у країнах-реципієнтах, курсові коливання валют, технологічні зміни та цифровізація економіки.

У сучасних умовах цифрова трансформація значно спрощує вихід навіть невеликих компаній на зовнішні ринки. Платформи електронної комерції, соціальні мережі, хмарні сервіси та глобальні логістичні мережі забезпечують можливість міжнародної взаємодії без значних фінансових витрат [14].

Таким чином, інтернаціоналізація бізнесу та підприємництва є закономірним етапом розвитку підприємства в умовах глобальної економіки. Вона дає змогу забезпечити економічну стійкість, посилити інноваційний потенціал, диверсифікувати ризики та зміцнити конкурентні позиції на міжнародному рівні.

1.2. Особливості дослідження зовнішнього середовища при виході на міжнародні ринки

Дослідження зовнішнього середовища є одним з найважливіших етапів при виході підприємства на міжнародні ринки. Від того, наскільки глибоко та якісно компанія вивчить зовнішні фактори, залежить її здатність адаптуватися до нових умов, знизити ризики, визначити потенційні можливості та ефективно побудувати стратегію міжнародної діяльності. Міжнародне бізнес-середовище суттєво відрізняється від національного за рядом параметрів, тому його аналіз вимагає системного, комплексного і гнучкого підходу.

Перш за все, слід зазначити, що зовнішнє середовище підприємства поділяється на макро- та мікрорівень (табл. 1.1). Макросередовище включає загальні умови функціонування на міжнародному ринку: політичну, економічну, соціокультурну, правову, технологічну та екологічну ситуації. У свою чергу, мікросередовище – це безпосереднє ринкове оточення підприємства: конкуренти, постачальники, споживачі, партнери, державні органи конкретного ринку [15].

Таблиця 1.1

Фактори зовнішнього середовища підприємства та методи їх аналізу

Рівень середовища	Основні фактори впливу	Методи аналізу	Очікуваний результат дослідження
Макро-середовище	Політичні: стабільність уряду, зовнішня політика, митна та податкова система, рівень корупції	PESTEL-аналіз, сценарний аналіз, оцінка політичних ризиків	Визначення рівня політичної безпеки та стабільності для інвестора
	Економічні: ВВП, інфляція, обмінний курс, рівень доходів, податки, доступ до фінансування	Економічне моделювання, аналіз макропоказників, порівняльний аналіз (benchmarking)	Оцінка економічної привабливості та ризиків ринку
	Соціокультурні: цінності, традиції, мова, споживчі звички, освіта, релігія	Крос-культурний аналіз, дослідження поведінки споживачів, опитування	Адаптація маркетингової стратегії та продукту до місцевих особливостей
	Правові: законодавство про бізнес, інтелектуальну власність, трудові норми, торговельні обмеження	Юридичний аудит, аналіз нормативно-правової бази, консультації з місцевими експертами	Визначення регуляторних вимог та правових бар'єрів
	Технологічні: рівень розвитку ІТ, інновацій, автоматизації, наукових досліджень	Технологічний аудит, аналіз інноваційного потенціалу, порівняльна оцінка	Визначення можливостей технологічної співпраці та конкурентних переваг
	Екологічні: стандарти охорони довкілля, управління відходами, енергоефективність	Екологічний моніторинг, аналіз ESG-показників	Оцінка відповідності принципам сталого розвитку
Мікро-середовище	Ринкові умови: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, державні органи	SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, конкурентний аналіз, дослідження ринку	Визначення ринкових можливостей, загроз і позиції компанії

Джерело: сформовано автором на основі [15,20,44]

Один із ключових елементів дослідження зовнішнього середовища – політичний аналіз. При виході на іноземний ринок підприємство має враховувати політичну стабільність країни, відносини з іншими державами, митну політику, ризики націоналізації бізнесу, військові конфлікти, рівень корупції, а також міжнародні санкції чи обмеження. Політичні фактори

можуть суттєво впливати на можливість здійснення зовнішньоекономічної діяльності або ставити під загрозу інвестиції.

Наступний важливий аспект – економічні умови в країні-цілі. Це рівень розвитку економіки, ВВП на душу населення, рівень інфляції, валютні коливання, доступність кредитування, податкова система, рівень зайнятості, вартість ресурсів тощо. Вивчення економічної ситуації дозволяє оцінити купівельну спроможність населення, рентабельність інвестицій, можливі витрати та ризики. Також важливо враховувати рівень економічної відкритості країни, її участь у міжнародних торговельних союзах і угодах.

Соціокультурне середовище також має велике значення. При виході на іноземний ринок компанія повинна адаптувати свої продукти, маркетингові стратегії, комунікації та навіть стиль управління до культурних особливостей країни. Це включає мову, релігію, традиції, звички споживання, стиль життя, систему цінностей, ставлення до часу, гендерні ролі та інші аспекти. Ігнорування культурних відмінностей може призвести до провалу на ринку, навіть якщо продукт є якісним і доступним.

Ще один ключовий елемент – правове середовище. Кожна країна має власну систему правових норм, які регулюють підприємницьку діяльність, зовнішню торгівлю, інтелектуальну власність, захист прав споживачів, стандарти якості, ліцензування, сертифікацію продукції тощо. Підприємство повинно чітко розуміти, які юридичні вимоги будуть застосовані до його діяльності, як функціонує судова система, чи забезпечується захист іноземних інвесторів, а також які існують обмеження щодо володіння власністю, репатріації прибутку та інше [20].

Окрему увагу слід приділити технологічному середовищу. Рівень науково-технічного прогресу, доступ до інновацій, розвиток ІТ-сфери, інфраструктура, автоматизація процесів – усе це впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність ефективно організувати виробництво, логістику, комунікацію з партнерами й клієнтами на новому ринку. У деяких країнах рівень технологій може бути як стимулом

для розвитку (через доступ до нових розробок), так і бар'єром (якщо місцева інфраструктура не відповідає вимогам компанії).

Екологічні чинники також усе більше впливають на міжнародний бізнес. Компанії повинні враховувати екологічне законодавство країни, стандарти щодо утилізації відходів, енергоспоживання, використання природних ресурсів, викидів CO₂, а також очікування суспільства щодо екологічної відповідальності бізнесу. В умовах посилення екологічних норм, особливо в ЄС, і розвитку концепції сталого розвитку (sustainable development) це стає одним із визначальних чинників доступу до міжнародних ринків.

На рівні мікросередовища підприємство має провести аналіз ринку: розмір і потенціал ринку, тенденції попиту, наявність і поведінку конкурентів, структуру каналів збуту, рівень цін, особливості споживацьких вподобань. Також необхідно врахувати бар'єри входу на ринок: мовні, логістичні, бюрократичні, регуляторні та інші.

Не менш важливою є оцінка ризиків. Серед основних типів ризиків у зовнішньому середовищі – політичні, валютні, комерційні, культурні, операційні. Компанія має розробити стратегії їх мінімізації або уникнення, включаючи диверсифікацію, страхування, використання локальних партнерів, правовий супровід, адаптацію продукції до місцевих норм тощо [44].

Таким чином, дослідження зовнішнього середовища при виході на міжнародні ринки є критично важливим для забезпечення успішної інтернаціоналізації підприємства. Воно вимагає комплексного аналізу як макроекономічних умов, так і ринкових особливостей цільової країни, а також здатності підприємства адаптувати свої стратегії до нових викликів. Успішне вивчення зовнішнього середовища дозволяє не лише уникнути помилок, а й виявити нові можливості для росту, партнерства й інновацій на міжнародному рівні.

1.3 Ризики підприємства у міжнародній діяльності та сучасні підходи до їх мінімізації

У процесі здійснення міжнародної діяльності підприємства стикаються з численними ризиками, які значно складніші й більш варіативні, ніж у межах національного ринку. Міжнародне середовище є більш нестабільним, динамічним і непередбачуваним, тому управління ризиками стає ключовою складовою стратегічного планування та операційної діяльності підприємства. Вміння ідентифікувати, аналізувати, передбачати й ефективно мінімізувати ризики – запорука стабільності, фінансової безпеки та конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках [38]. Основні групи ризиків наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків

№	Ризик	Опис
1	політичні ризики	пов'язані з політичною нестабільністю в країні-партнері: зміна уряду, націоналізація активів, військові конфлікти, санкції, обмеження на іноземні інвестиції. Також сюди належать зміни у законодавстві, торговельні бар'єри, квоти, митні тарифи
2	економічні ризики	включають інфляцію, дефляцію, фінансову кризу, валютні коливання, нестабільність банківської системи, зниження купівельної спроможності населення. Такі ризики можуть впливати на ціну, прибутковість і ліквідність міжнародної операції.
3	валютні ризики (курсів)	виникають у разі коливання валютних курсів при розрахунках у іноземній валюті. Коливання може як зменшити прибуток підприємства, так і спричинити збитки.
4	комерційні ризики	пов'язані з партнерами, замовниками або постачальниками. Це можуть бути неплатоспроможність контрагента, порушення умов контракту, відмова від поставок або прийому товару, недотримання строків тощо.
5	правові ризики	пов'язані з різними правовими системами країн. Недостатнє знання місцевого законодавства або його часта зміна може призвести до штрафів, заборони діяльності, судових позовів.

Продовження табл. 1.2.

6	логістичні та операційні ризики	затримки транспорту, збої в ланцюгах постачання, пошкодження або втрата товару, нестабільність митного оформлення. Ці ризики можуть спричинити порушення зобов'язань перед партнерами.
7	культурні та комунікаційні ризики	виникають унаслідок міжкультурних відмінностей, мовних бар'єрів, відмінностей у діловій етиці, традиціях ведення переговорів. Неправильне розуміння контекста або стилю комунікації може зашкодити партнерству або угоді.
8	технологічні ризики	пов'язані з кібератаками, технічними збоями, неузгодженістю ІТ-систем у міжнародних партнери, витоком інформації чи інтелектуальної власності.

Джерело: сформовано автором на основі [11, 20, 38]

Управління ризиками в міжнародному бізнесі передбачає поетапний підхід: ідентифікацію ризику, його оцінку, вибір способів реагування та контроль за результатами [38]. У таблиці 1.3 наведено основні напрями та інструменти зниження ризиків, з якими стикаються підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Вибір конкретного методу залежить від характеру ризику, масштабу міжнародної присутності компанії та специфіки ринку.

Таблиця 1.3

Сучасні підходи до мінімізації ризиків у міжнародній діяльності

Напрямок мінімізації	Зміст заходів	Тип ризику, що зменшується
Диверсифікація ринків	Вихід на кілька країн одночасно, зменшення залежності від одного регіону	Політичні, економічні
Фінансове хеджування	Використання форвардних, ф'ючерсних контрактів, валютних опціонів	Валютні
Страховання ЗЕД-операцій	Страховання вантажів, експортних угод, відповідальності	Комерційні, логістичні
Юридичний супровід та арбітраж	Консультації з міжнародного права, використання міжнародного арбітражу	Правові
Перевірка контрагентів	Аналіз фінансової стабільності, репутації, попередніх контрактів	Комерційні
Моніторинг зовнішнього середовища	Аналіз політичних, економічних, правових тенденцій у країнах діяльності	Політичні, економічні

Використання цифрових технологій	Системи кіберзахисту, електронний документообіг, big data-аналітика	Технологічні
Формування системи Risk Management	Внутрішній відділ управління ризиками, регулярний аудит	Усі типи
Зелена логістика	Впровадження екологічно безпечних технологій транспортування, енергоефективних рішень, повторного використання ресурсів	Екологічні, операційні, репутаційні

Джерело: розроблено автором на основі [30; 37; 64].

В наш час безліч організацій та спільнот замислюються над тим, як зменшити шкідливі викиди в атмосферу, але з мінімальними втратами прибутку, оскільки це основна мета кожного підприємства. «Зелена» логістика являє собою злиття і взаємодію декількох факторів – економіки, суспільства і навколишнього середовища, передбачає використання інноваційних технологій при здійсненні логістичних операцій з мінімальним впливом на атмосферу, флору і фауну. Основна мета даного виду перевізного процесу – регулювання аспектів екології та діяльності в галузі логістики [64].

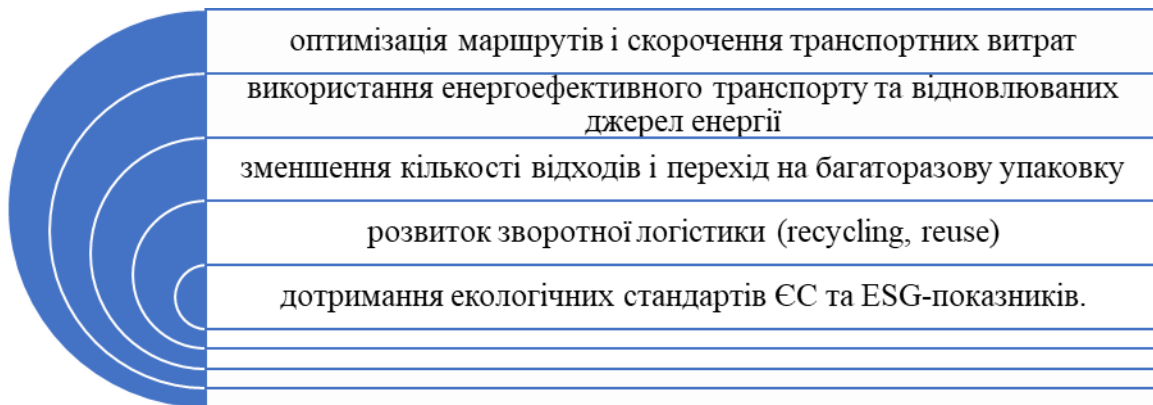


Рис. 1.4. Основні принципи «зеленого» напрямку розвитку транспортної галузі

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Основними принципами «зеленого» напрямку розвитку транспортної галузі є розумне споживання та використання ресурсів, утилізація різних видів упаковки відповідно до всіх правил безпеки, забезпечуючи при цьому мінімальні викиди в атмосферу, розробка та застосування на практиці нових

технологій з метою збереження навколишнього середовища, постійне навчання та покращення знань співробітників різних компаній для формування необхідної бази знань у галузі екології з метою формування безпеки для навколишнього природного середовища від впливу різних видів хімічних та інших небезпечних речовин, забезпечення безпечного для атмосфери переміщення вантажів, зберігання тощо [30].

Основною метою «зеленої» логістики є пом'якшення негативних впливів на навколишнє середовище, пов'язаних з логістичною діяльністю, таких як викиди парникових газів, шумове забруднення та утворення відходів [1]. Вона спрямована на всебічний розвиток економіки, суспільства та навколишнього середовища.

Ризики є невід'ємною частиною міжнародної підприємницької діяльності, однак вони не повинні ставати перешкодою для розвитку бізнесу. Сучасні інструменти управління ризиками дозволяють підприємствам не лише зменшити ймовірність негативних наслідків, а й підвищити гнучкість, адаптивність і стійкість у складному глобальному середовищі [21]. Ефективна стратегія мінімізації ризиків базується на поєднанні аналітики, прогнозування, партнерства, правового супроводу, фінансових механізмів та оперативного реагування. Саме така комплексна модель дозволяє підприємствам успішно працювати на міжнародному рівні та досягати стабільного зростання в умовах глобальної конкуренції. Впровадження принципів зеленої логістики дозволяє не лише зменшити шкоду довкіллю, а й уникнути штрафних санкцій, знизити витрати, пов'язані з ресурсомісткістю операцій, та підвищити репутаційну стійкість підприємства. Саме тому зелена логістика розглядається як один із стратегічних напрямів зниження ризиків у сфері постачання, транспортування, зберігання і розподілу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ DB SCHENKER

2.1. Загальна характеристика компанії DB Schenker та її позиції на міжнародному ринку

DB Schenker – це провідний лідер світових операторів транспортно-логістичних послуг, його діяльність охоплює понад 130 країн світу. Компанія має понад 1 850 офісів і більше 70 000 працівників, забезпечує глобальну інтегровану мережу постачань у сфері авіаційних, морських, наземних перевезень і контрактної логістики.



Рис. 2.1. Ключові ринки та регіони присутності компанії DB Schenker
Джерело: сформовано автором на основі [33]

DB Schenker розвиває міжнародні транспортні коридори (TEN-T, New Silk Road), забезпечує інтеграцію європейської логістики з азійськими ринками. Інтегрована логістика розташована на перетині найважливіших транспортних артерій світу, де потік товарів створює ефективний зв'язок між перевізниками. Завдяки послугам із доданою вартістю потік товарів залишається безперебійним, а ланцюжки поставок мінімізуються та оптимізуються для успіху [33].

Проведемо фінансово-операційний аналіз доходів і прибутків DB Schenker 2022-2024 рр. (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Динаміка доходів і фінансових результатів DB Schenker

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2023/2024, %	Абсолютна зміна 2023/2022, %	Відносна зміна 2024/2023, %	Відносна зміна 2024/2023, %
Дохід (виручка), млн. євро	27545	19127	19200	-8418	+73	-30,6%	+0,4%
ЕВІТДА, млн. євро	1909	1300	1050	-609	-250	-31,9%	-19,2%
ЕВІТ, млн. євро	1400	800	700	-600	-100	-42,9%	-12,5%
Чистий прибуток, млн. євро	960	550	500	-410	-50	-42,7%	-9,1%
ЕВІТДА-маржа, %	6,9	6,8	5,7	-	-	-	-
ЕВІТ-маржа, %	5,1	4,2	3,6	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Загальна тенденція для всіх провідних логістичних операторів – спад доходів у 2023 році після рекордного 2022-го. Це пов'язано зі зниженням глобальних ставок на перевезення, стабілізацією попиту після пандемії COVID-19 та уповільненням світової торгівлі. DB Schenker у 2022 році мав один із найвищих результатів за всю історію компанії (27,5 млрд. євро), у 2023 році зіткнувся зі спадом виручки на понад 30 %. Це падіння – наслідок повернення ринку до докризових рівнів, а не управлінських прорахунків. Попри зниження доходів, компанія утримала прибутковість на рівні понад 1 млрд. євро ЕВІТДА, що свідчить про стійкість операційної моделі. У порівнянні з конкурентами, DB Schenker за масштабом поступається DHL Group, але знаходиться на одному рівні з DSV і Kuehne+Nagel у сегменті глобальних транспортно-логістичних компаній.

За динамікою падіння доходів компанія має пропорційні показники до ринку (-30 %), тобто криза 2023 року торкнулася всіх операторів без винятку. У 2024 році DB Schenker стабілізувала фінансові результати (доходи \approx €19,2 млрд), це вказує на адаптацію до нової ринкової кон'юнктури та збереження ключових конкурентних позицій [33].

Порівняльний аналіз DB Schenker з конкурентами наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Порівняльний аналіз DB Schenker з конкурентами

№	Компанія	Рік	Доходи, млрд. євро	ЕВІТ, млрд. євро	Динаміка доходу, %	Опис
1	DHL Group	2022	94,4	8,4	-	Рекордний рік через пікові тарифи після COVID-19
2	DHL Group	2023	81,8	6,3	-13,4	Спад через зниження попиту на авіа- й морські перевезення
3	Kuehne+Nagel	2022	39,4	3,4	-	Високі показники внаслідок постпандемічного попиту
4	Kuehne+Nagel	2023	23,8	1,7	-39,6	Різке зниження тарифів і нормалізація ринку
5	DSV A/S	2022	27,8	3,3	-	Активне зростання після інтеграції GIL (Agility)
6	DSV A/S	2023	22,9	2,0	-17,6	Зменшення фрахтових ставок і обсягів перевезень
7	DB Schenker	2022	27,5	1,9	-	Високий рівень прибутковості на тлі пікового попиту
8	DB Schenker	2023	19,1	1,3	-30,7	Зниження обсягів перевезень і нормалізація логістичного ринку

Джерело: сформовано автором на основі [33]

DB Schenker залишається одним із п'яти провідних логістичних операторів світу, поступаючись за масштабами лише DHL Group, але демонструючи ефективну адаптацію до зниження ринкової кон'юнктури у 2023 році. Компанія має потенціал для подальшого зміцнення позицій завдяки збалансованому портфелю послуг (авіа, море, наземні перевезення, контрактна логістика) та інноваційній стратегії розвитку.

DB Schenker є лідером у наданні передових міжнародних логістичних послуг [33].



Рис. 2.2. Логотип DB Schenker

Інновації для компанії DB Schenker – це вихід за межі традиційних підходів і пошук ефективніших рішень, орієнтованих на створення цінності для суспільства та клієнтів. Компанія регулярно переглядає свої бізнес-стратегії, впроваджує пілотні проєкти, вивчає нові цифрові технології та моделі, засновані на аналітиці даних. Як один із провідних постачальників логістичних послуг, DB Schenker активно формує логістику майбутнього, впроваджуючи цифровізацію процесів, автоматизацію складів, зелену логістику та аналітику великих даних. Такі інноваційні рішення сприяють скороченню операційних витрат, підвищенню точності доставок і зміцненню конкурентних позицій компанії серед лідерів світового ринку логістики.

1. Транспортні послуги	2. Складська логістика	3. Розширені логістичні послуги	4. Промислові рішення
<ul style="list-style-type: none"> • Наземний транспорт • Авіап перевезення • Морські перевезення вантажів • Інтермодальні рішення • Проектна логістика • Carrier Business • Страхування вантажів 	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідальне зберігання • Митно-ліцензійний склад • Зворотня логістика 	<ul style="list-style-type: none"> • Freight Management • Managed TMS Services • Управління замовленнями 	<ul style="list-style-type: none"> • Аерокосмічна та оборонна промисловість • Логістика допомоги та реагування • Автомобілебудування • Акумуляторна батарея • Хмарні обчислення • Електронна комерція

Рис. 2.3 Послуги DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Модель виходу на зовнішній ринок – це організаційно-правова форма співпраці, при якій фірма забезпечує проникнення товарів/послуг, капіталу,

людських ресурсів, управлінських та виробничих технологій, торгівельної марки та інших цінностей до зарубіжної країни [7]. Одним із яскравих прикладів успішної інтернаціоналізації є компанія DB Schenker, яка стала одним із лідерів світової логістичної індустрії (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Класична модель інтернаціоналізації DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Отже, DB Schenker відіграє важливу роль у розвитку сучасного світового логістичного простору, забезпечуючи інтеграцію глобальних ланцюгів постачань між Європою, Азією та Америкою. Компанія поєднує високу операційну ефективність із технологічними інноваціями, що дає змогу зберігати лідерські позиції на міжнародному ринку. Її інноваційна політика сприяє формуванню нових стандартів «розумної логістики», заснованої на цифрових технологіях, автоматизації та екологічній відповідальності.

2.2. Аналіз управління ризиками у бізнес-моделі DB Schenker

У сучасних умовах розвитку світової логістики одним із ключових чинників конкурентоспроможності компаній є рівень цифрової трансформації бізнес-процесів. Хоча діджиталізація логістики в Україні розпочалася пізніше, ніж у країнах ЄС та США, її темпи зростання сьогодні є одними з найвищих у Європі. Це створює як нові можливості, так і ризики для міжнародних логістичних операторів, зокрема DB Schenker.

Компанія DB Schenker, що входить до складу Deutsche Bahn AG, є одним із світових лідерів транспортно-логістичних послуг. Її бізнес-модель ґрунтується на інтеграції цифрових платформ, мережевій логістиці та партнерстві з ІТ-компаніями. Таке поєднання забезпечує значні конкурентні переваги, проте одночасно формує нові стратегічні, технологічні, фінансові та операційні ризики. DB Schenker реалізує системний підхід до управління ризиками, який включає:



Рис.2.5 Система управління ризиками DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі [65]

Для систематизації ризиків компанія використовує матричний підхід, що дозволяє зіставляти рівень ймовірності подій із рівнем їх впливу на фінансовий результат (табл. 2.3). Основні ризики бізнес-моделі DB Schenker охоплюють фінансові, операційні та стратегічні загрози. Найбільш впливовими є ринковий ризик (зниження ставок фрахту) та витратний ризик (зростання цін на енергоносії), які безпосередньо впливають на прибутковість компанії. Геополітичні ризики зумовлені війною в Україні та санкційними обмеженнями, що порушують стабільність ланцюгів постачання. У 2024 році

зростає стратегічний ризик через зміну власника, тоді як репутаційні та ланцюгові ризики залишаються контрольованими завдяки цифровізації процесів і диверсифікації маршрутів.

Таблиця 2.3

Класифікація основних ризиків бізнес-моделі DB Schenker

№	Категорія ризику	Сутність прояву	Тип впливу
1	Ринковий ризик	Зниження ставок фрахту, падіння попиту на логістику	Фінансовий
2	Геополітичний ризик	Війна в Україні, санкції, порушення ланцюгів постачання	Операційний
3	Витратний ризик	Зростання цін на паливо, енергію, транспортні послуги	Фінансовий
4	Стратегічний ризик	Зміна власника, реорганізація, інтеграційні процеси	Стратегічний
5	Ланцюговий ризик	Збій у постачаннях, надлишкові запаси	Операційний
6	Репутаційний ризик	Втрата клієнтів через реструктуризацію	Соціально-економічний

Джерело: сформовано автором на основі [33]

SWOT-аналіз ризик-менеджменту DB Schenker (табл. 2.4) демонструє збалансовану, але складну ситуацію. Серед сильних сторін — висока цифровізація процесів, інтегрована система управління ризиками та ефективний внутрішній контроль.

Таблиця 2.4

SWOT-оцінка ризик-менеджменту DB Schenker

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> - Використання цифрових технологій - Наявність інтегрованої системи управління ризиками - Багаторівнева система внутрішнього контролю 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від зовнішнього корпоративного контролю Deutsche Bahn AG - Нерівномірна цифровізація - Обмежена прозорість стратегічних ризиків
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток «зеленої логістики» - Цифровізація ризик-менеджменту - Партнерство з ІТ-компаніями 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення волатильності глобального ринку - Ризик дефіциту ресурсів в Європі - Кіберризики

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Слабкі сторони зумовлені залежністю від материнської компанії Deutsche Bahn AG та нерівномірністю цифрової трансформації між

підрозділами. Можливості полягають у розвитку «зеленої логістики», партнерства з ІТ-компаніями та поглибленні цифрового ризик-менеджменту. Водночас загрози включають зростання глобальної ринкової нестабільності, дефіцит ресурсів у Європі та кіберризика, які потребують подальшого посилення систем безпеки.

Аналіз динаміки ризиків DB Schenker у 2022–2024 рр. (додаток А) засвідчує еволюцію структури ризикового профілю компанії під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. У 2022 році спостерігався високий рівень ринкових, геополітичних та витратних ризиків, пов'язаних зі зниженням ставок фрахту, війною в Україні та зростанням енергетичних витрат. Попри це, рік характеризувався відносною фінансовою стійкістю та рекордними результатами діяльності, що зумовило лише часткову реалізацію зазначених ризиків. У 2023 році ситуація ускладнилася внаслідок падіння фрахтових ставок і зниження попиту на логістичні послуги, що спричинило зменшення доходів і прибутковості компанії. Це відображає типову фазу рецесійного (нормалізаційного) ризику, притаманного логістичній галузі після періоду пандемічного зростання. У 2024 році структура ризиків зазнала трансформації: домінуючими стали стратегічні та операційні ризики, зокрема ті, що пов'язані з процесом продажу компанії, зміною власника та інтеграційними процесами. Незважаючи на це, DB Schenker зберіг відносно стабільні фінансові показники, що свідчить про підвищення ефективності системи ризик-менеджменту та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Представлено основні заходи, спрямовані на зниження ризиків у діяльності DB Schenker (рис. 2.6), які охоплюють фінансові, операційні, технологічні та стратегічні інструменти управління ризиками, серед яких диверсифікація контрактів, хеджування витрат на паливо, оптимізація логістичних маршрутів, цифровізація процесів і партнерство з ІТ-компаніями. Застосування цих заходів підвищує стійкість компанії до зовнішніх викликів та сприяє стабільності її бізнес-процесів.

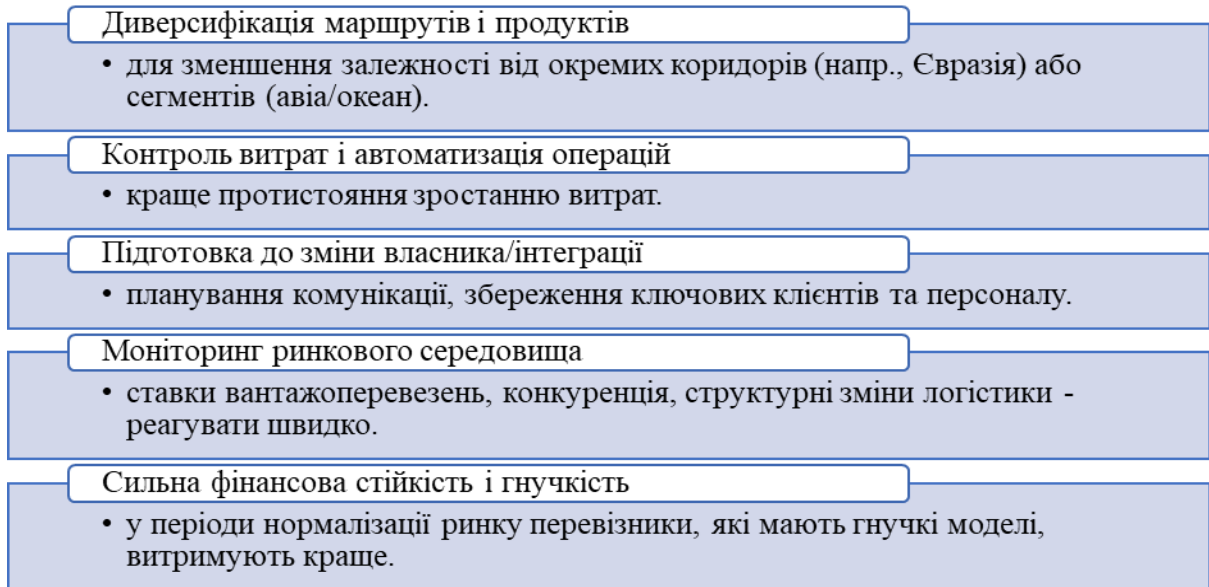


Рис. 2.6. Заходи для зниження ризиків DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Проведемо розрахунок ризиків DB Schenker (у млн. євро). Для кількісної оцінки ризиків у діяльності DB Schenker застосовано метод очікуваної величини ризику, що дозволяє визначити можливі фінансові втрати компанії внаслідок реалізації певних ризикових подій.

Для кожного виду ризику:

$$ER_{i,t} = P_{i,t} \cdot I_{i,t} \quad (2.1)$$

де $ER_{i,t}$ – очікуваний ризик i – го виду у році t , млн. євро

$P_{i,t}$ – ймовірність настання ризику (від 0 до 1)

$I_{i,t}$ – можливий вплив у млн. євро при реалізації ризику.

Ймовірність настання ризику (P) визначено методом експертної оцінки на основі аналітичних звітів DB Schenker і Deutsche Bahn Group (Annual & Sustainability Reports 2022-2024); галузевих прогнозів міжнародних логістичних асоціацій (Transport Intelligence, Statista Logistics Index, World Bank Logistics Performance Index); оцінки ризикових факторів ринку міжнародних перевезень (зниження ставок, збої ланцюгів постачання, енергетичні ризики).

Можливий вплив (I) розраховано на підставі фінансових показників компанії (дохід, ЕВІТ, операційні витрати); частки виручки, яку компанія потенційно може втратити внаслідок реалізації певного ризику.

1. Зниження фрахтових ставок

$$ER_{2022} = 0.7 \cdot 1200 = 840 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2023} = 0.85 \cdot 1500 = 1275 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2024} = 0.9 \cdot 1300 = 1170 \text{ млн. євро}$$

Ризик високий і постійний, оскільки ринок логістики нормалізується після піку 2021 р.

2. Геополітичні ризики (війна, санкції, нестабільність)

$$ER_{2022} = 0.8 \cdot 900 = 720 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2023} = 0.7 \cdot 700 = 490 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2024} = 0.5 \cdot 500 = 250 \text{ млн. євро}$$

Ризик поступово знижується – компанія адаптувалась до нової геополітичної ситуації.

3. Зростання енергетичних витрат

$$ER_{2022} = 0.9 \cdot 800 = 720 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2023} = 0.95 \cdot 850 = 807.5 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2024} = 0.8 \cdot 700 = 560 \text{ млн. євро}$$

У 2023 р. спостерігається пік впливу, зумовлений високими цінами на паливо та енергію в ЄС.

4. Зміна власника (стратегічні трансформації)

$$ER_{2022} = 0.2 \cdot 300 = 60 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2023} = 0.3 \cdot 400 = 200 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2024} = 0.9 \cdot 1100 = 990 \text{ млн. євро}$$

У 2024 р. цей ризик стає критичним через процес продажу компанії (DSV придбала DB Schenker).

5. Збій у ланцюгах постачання

$$ER_{2022} = 0.6 \cdot 500 = 300 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2023} = 0.5 \cdot 400 = 200 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2024} = 0.4 \cdot 300 = 120 \text{ млн. євро}$$

Стабілізація глобальних ланцюгів постачання після Covid-19 і відкриття портів зменшили ризик.

6. Ризик втрати клієнтів через інтеграцію

$$ER_{2022} = 0.1 \cdot 100 = 10 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2023} = 0.3 \cdot 150 = 45 \text{ млн. євро}$$

$$ER_{2024} = 0.6 \cdot 400 = 240 \text{ млн. євро}$$

Після оголошення продажу у 2024 р. ризик зростає через невизначеність клієнтів і персоналу.

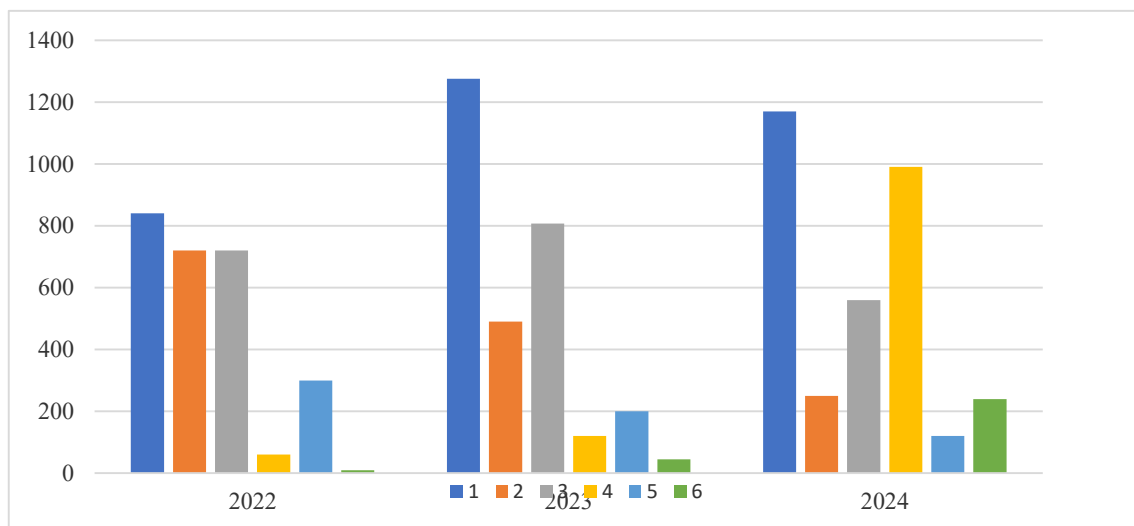


Рис. 2.7. Графічне представлення ризиків

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

На основі даних офіційних звітів Deutsche Bahn AG та відкритих джерел здійснено кількісну оцінку ризиків DB Schenker. Визначено очікувану вартість ризику (ER). Зведемо отримані дані у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок ризиків DB Schenker (у млн. євро)

Ризик	2022			2023			2024		
	P	I	ER	P	I	ER	P	I	ER
1. Зниження фрахтових ставок	0.7	1200	840	0.85	1500	1275	0.9	1300	1170
2. Геополітичні ризики	0.8	900	720	0.7	700	490	0.5	500	250
3. Зростання енергетичних витрат	0.9	800	720	0,95	850	807,5	0,8	700	560
4. Зміна власника (стратегічні трансформації)	0.2	300	60	0.3	400	120	0.9	1100	990
5. Збій у ланцюгах постачання	0.60	500	300	0.50	400	200	0.40	300	120
6. Ризик втрати клієнтів через інтеграцію	0.10	100	10	0.30	150	45	0.6	400	240

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Розрахунок ризиків в таблиці 2.5 свідчить про нерівномірну динаміку основних ризиків, які впливають на фінансово-економічну стабільність DB Schenker у 2022-2024 роках. Ризик зниження фрахтових ставок демонструє різке зростання у 2023 році (з 840 до 1275 млн євро), що пов'язано з глобальним падінням попиту на морські та авіаперевезення після пандемії COVID-19 та енергетичної кризи. У 2024 році очікуваний рівень ризику дещо зменшився (до 1170 млн євро) завдяки диверсифікації логістичних сервісів і стабілізації ставок на ринку. У 2022 році значний вплив мали геополітичні ризики, а саме війна в Україні (720 млн євро), які поступово знизились до 250 млн євро у 2024 році. Це пояснюється адаптацією транспортних маршрутів, перенаправленням потоків через безпечніші коридори та налагодженням альтернативних каналів постачання між ЄС і Азією. Ризик зростання енергетичних витрат залишався одним із найстабільніших упродовж періоду: після піку 2023 року (807,5 млн євро) очікується зниження до 560 млн євро у 2024 році внаслідок зменшення цін на енергоносії та впровадження енергоефективних технологій (електровантажівки, біопаливо).

Стратегічний ризик, пов'язаний зі зміною власника Deutsche Bahn Group, різко зростає у 2024 році (до 990 млн євро). Це пов'язано з процесом потенційного продажу частки DB Schenker приватним інвесторам, що може призвести до змін у корпоративній стратегії та перерозподілу ресурсів. Ризик збоїв у ланцюгах постачання поступово зменшується: з 300 млн євро у 2022 році до 120 млн євро у 2024 році. Таке скорочення пояснюється розвитком багатомодальних логістичних систем, цифровим моніторингом та інтеграцією з платформами постачальників. Ризик втрати клієнтів через інтеграційні процеси демонструє помірне, але стабільне зростання (з 10 млн євро у 2022 році до 240 млн євро у 2024 році). Це свідчить про те, що в умовах реструктуризації та внутрішніх змін компанії існує ризик короткострокового відтоку частини корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.6

Матриця ризиків

Види ризиків	2022	2023	2024
1	Високий	Високий	Високий
2	Середній	Середній	Низький
3	Середній	Високий	Середній
4	Низький	Низький	Високий
5	Низький /Середній	Низький	Низький
6	Низький	Низький	Низький

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Позначення рівнів:

Високий: $ER > 800$ млн євро

Середній: $300 \text{ млн} \leq ER \leq 800$ млн євро

Низький: $ER < 300$ млн євро

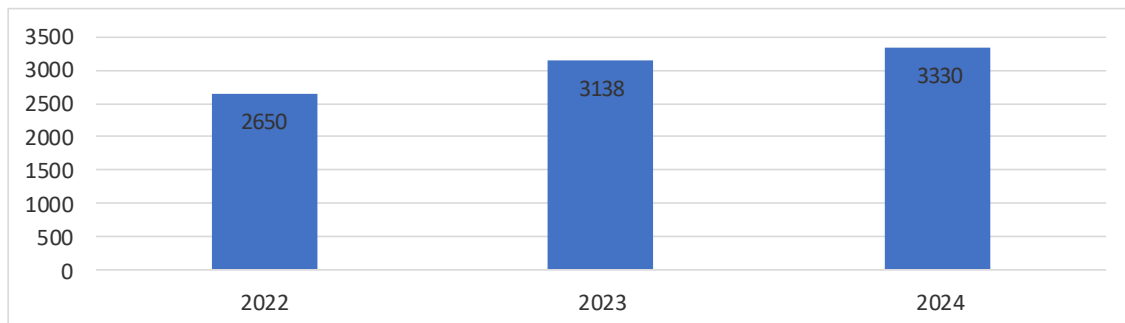


Рис. 2.8. Динаміка сумарного ризику DB Schenker у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Після проведення аналізу ризиків DB Schenker бачимо, що найбільший ризиковий рік 2024 р., через продаж і стратегічні зміни (ER (очікуваний розмір ризику) \approx 3.3 млрд. євро); найменший ризиковий рік 2022 р., коли ринок ще залишався стабільним після пандемічного буму. Структура ризику поступово зміщується з операційних до стратегічних.

Управління ризиками в DB Schenker здійснюється через комплекс інструментів (рис.2.9). DB Schenker керує ризиками через фінансову диверсифікацію, оптимізацію логістики, цифровізацію транспорту та стратегічні інвестиції для автоматизації та аналітики перевезень. Цей комплексний підхід знижує витрати, ризики та вплив людського фактору.

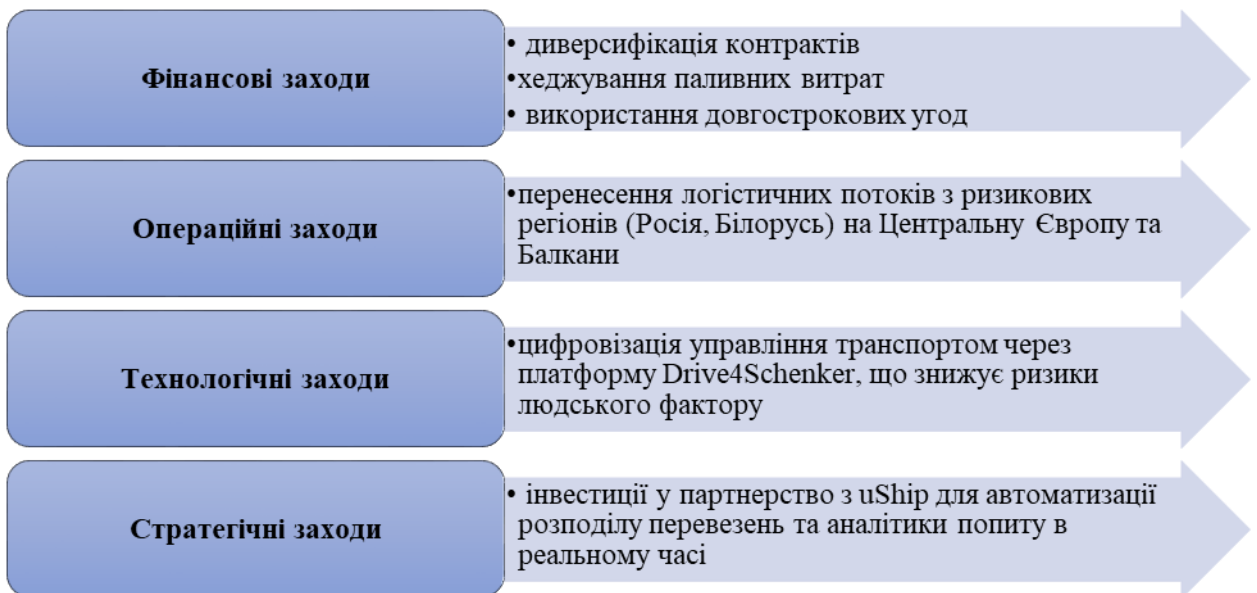


Рис. 2.9. Управління ризиками в DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 2.7 демонструє комплексний підхід DB Schenker до мінімізації ризиків, охоплюючи ринкові, геополітичні, витратні, стратегічні та репутаційні загрози, де кожен захід спрямований на стабілізацію діяльності та збереження конкурентних переваг компанії. Очікувані ефекти від впровадження цих заходів включають зниження волатильності цін, скорочення затримок у логістиці, стабілізацію маржі та підтримання довіри клієнтів.

Таблиця 2.7

Заходи з мінімізації ризиків DB Schenker

№	Категорія ризику	Ключові заходи реагування	Очікуваний ефект
1	Ринковий	Автоматизація планування фрахтових ставок	Зменшення волатильності цін
2	Геополітичний	Перенесення маршрутів у безпечні регіони	Зниження логістичних затримок
3	Витратний	Контракти з фіксованими цінами на енергоносії	Стабілізація маржі
4	Стратегічний	Впровадження корпоративного контролю	Уникнення втрат клієнтів
5	Репутаційний	Прозора комунікація з клієнтами	Збереження довіри до бренду

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, після проведення аналізу можна узагальнити результати (табл. 2.8). У період 2022-2024 рр. DB Schenker продемонструвала високу здатність адаптуватися до зовнішніх шоків. Основний тренд полягає у переході від управління операційними ризиками до стратегічного ризик-менеджменту.

Таблиця 2.8

Результати аналізу

№	Показник	2022	2023	2024
1	Кількість критичних ризиків	2	3	2
2	Частка стратегічних ризиків у загальній структурі	10%	15%	35%
3	Очікувані втрати (ER, млн. євро)	2650	3138	3330
4	Ефективність антикризових заходів	Середня	Середня	Висока (завдяки цифровізації)

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, DB Schenker демонструє стійкість та гнучкість у реагуванні на зовнішні впливи, поступово зміщуючи фокус із операційних на стратегічні ризики. Діджиталізація процесів та партнерські ініціативи слугують ефективними інструментами зниження ризиків, тоді як ринкові коливання та енергетичні витрати залишаються ключовими загрозами. Для забезпечення безперервності та ефективності управління ризиками після зміни власності компанії доцільно розробити інтеграційний план і впровадити AI-аналітику для прогнозування ризикових сценаріїв у реальному часі.

2.3. Досвід і результати впровадження принципів «зеленої» логістики в DB Schenker

Сучасна логістика проникає у всі сфери життя суспільства. Вона забезпечує координацію економічних потоків на мікро-, мезо- та макрорівнях, відновлює просторову, часову та організаційно-технологічну цілісність економічних процесів і поєднує внутрішньовиробничі, транспортно-складські, постачальницько-збутові та комерційні процеси. Цифровізація логістики (ERP-системи, платформи обліку вуглецевого сліду, «Eco-Track») дозволяє ефективно контролювати процеси, підвищує прозорість і сприяє зниженню витрат.

Щоб знизити рівень забруднення повітря автотранспортом DB Schenker застосовує заходи, представлені на рисунку 2.10.

Організаційні (архітектурно-планувальні)

- планування маршрутів із мінімальним навантаженням на транспортну інфраструктуру та уникнення заторів
- використання цифрових систем управління транспортом (Transport Management System, TMS)
- координація вантажних перевезень у межах міської логістики

Технологічні

- технічне обслуговування та оптимізацію двигунів транспортних засобів
- перехід на альтернативні види палива
- розвиток парку електровантажівок
- впровадження гібридних технологій
- інвестиції в інноваційні технології двигунів внутрішнього згоряння

Інженерно-екологічні

- встановлення систем очищення вихлопних газів
- використання палива з підвищеним октановим числом
- створення умов для енергоефективного паркування
- озеленення територій логістичних хабів
- моніторинг і звітність за рівнем викидів CO₂

Рис. 2.10. Заходи DB Schenker щодо зменшення забруднення повітря транспортом

Джерело: сформовано автором на основі [33]

У сфері транспортної логістики DB Schenker впроваджує широкий спектр організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію транспортних потоків та зниження рівня шкідливих викидів. Компанія планує маршрути з

мінімальним навантаженням на транспортну інфраструктуру, уникаючи заторів, та використовує цифрові системи управління транспортом (Transport Management System, TMS), що дозволяють зменшити кількість холостих пробігів і скоротити час простою в дорозі. Координація вантажних перевезень у межах міської логістики допомагає зменшити кількість рейсів і рівень забруднення в густонаселених районах. Розвиток міської логістики здійснюється через створення локальних хабів та використання малотоннажного транспорту з низькими викидами. Завдяки подібним рішенням компанія не лише підвищує ефективність роботи, а й робить внесок у зниження транспортного навантаження та покращення якості повітря в містах, де здійснює свою діяльність.

DB Schenker активно інвестує у технологічну модернізацію свого автопарку відповідно до загальноєвропейських стандартів сталого розвитку та вимог «Green Logistics». Компанія проводить технічне обслуговування та оптимізацію двигунів транспортних засобів, що підвищує паливну ефективність і зменшує викиди CO₂. Впроваджується перехід на альтернативні види палива, включаючи біопаливо, зріджений та компримований природний газ. Розвивається парк електровантажівок, таких як Volvo FE Electric і MAN eTruck, у великих міських центрах, а також використовуються гібридні технології для транспортних засобів середнього класу, що дозволяє економити паливо до 30%. Крім того, інвестуються інноваційні технології двигунів внутрішнього згорання з удосконаленими системами очищення вихлопних газів. Таким чином, технологічні заходи сприяють зменшенню екологічного впливу та підвищують конкурентоспроможність компанії за рахунок енергоефективності та зниження експлуатаційних витрат.

Природоохоронна політика DB Schenker передбачає застосування менш капіталомістких, але ефективних рішень для зниження шкідливих наслідків експлуатації автотранспорту. У діяльності компанії це реалізується через встановлення систем очищення вихлопних газів, включаючи каталітичні

нейтралізатори та сажові фільтри у всіх нових транспортних засобах, використання палива з підвищеним октановим числом, створення умов для енергоефективного паркування, включно з теплими боксами для вантажівок і зарядними станціями для електротранспорту, озеленення територій логістичних хабів та підтримку проєктів з висадження дерев у регіонах присутності компанії, а також моніторинг і звітність за рівнем викидів CO₂ відповідно до стандартів ISO 14001 та програм Carbon Disclosure Project (CDP). Природоохоронна політика DB Schenker є невід’ємною частиною її корпоративної стратегії сталого розвитку, яка поєднує економічну ефективність із відповідальністю перед суспільством і довкіллям.

Таким чином, природоохоронна політика DB Schenker є невід’ємною частиною її корпоративної стратегії сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність із відповідальністю перед суспільством та довкіллям.

Сучасна бізнес-модель DB Schenker базується на принципах сталого розвитку та інтеграції екологічних інновацій у транспортно-логістичні процеси. Компанія визнана однією з провідних у Європі щодо впровадження стратегії «Green Logistics», що передбачає скорочення викидів CO₂, використання альтернативних джерел енергії та оптимізацію логістичних ланцюгів. Мета «зеленої» стратегії DB Schenker – досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 року. Для цього компанія реалізує програму Sustainable Logistics 2040 (рис.2.11).

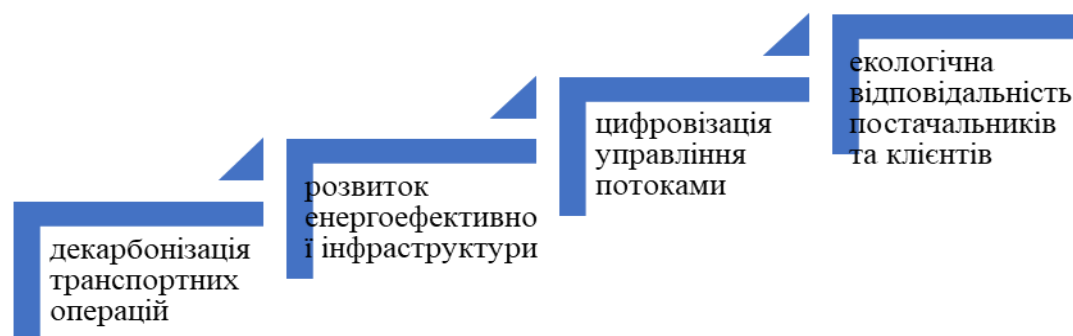


Рис. 2.11. Мета «зеленої» стратегії DB Schenker
Джерело: сформовано автором на основі [33]

Таблиця 2.9

Екологічні ініціативи компанії DB Schenker

№	Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
1	Зелений транспорт	Впровадження електровантажівок Volvo Electric і MAN eTruck у ЄС; співпраця з BYD та Quantron	Зниження CO ₂ -викидів на 20–25 % до 2025 р.
2	Залізнична логістика	Перехід частини маршрутів з авто на залізницю (EcoTrain)	Скорочення енергоспоживання на 30 %
3	Green Terminals	Використання сонячних панелей, LED-освітлення, геотермального опалення	Зменшення енергоспоживання на 40 %
4	Цифровізація процесів	Використання платформи Eco-Track для обліку вуглецевого сліду клієнтів	Прозорість і контроль впливу на довкілля
5	Компенсаційні програми	Посадка дерев, інвестиції у “Climate Neutral Now” (ООН)	Компенсація \approx 80 тис. тон CO ₂ щорічно

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Аналіз даних (табл. 2.9) свідчить, що DB Schenker системно впроваджує екологічні ініціативи, спрямовані на скорочення викидів і підвищення енергоефективності. Основними напрямками є розвиток зеленого транспорту (електровантажівок Volvo, MAN, BYD, Quantron), перехід частини перевезень на залізницю (EcoTrain), а також впровадження програми “Green Terminals”, що знижує енергоспоживання на 40 %. Цифрова платформа Eco-Track забезпечує контроль вуглецевого сліду, а компенсаційні програми (зокрема участь у ініціативі ООН “Climate Neutral Now”) дозволяють компенсувати до 80 тис. тонн CO₂ щороку. Сукупно ці заходи формують сталу екологічну стратегію компанії та підвищують її репутацію як “зеленої” логістичної мережі.

Проведемо кількісний аналіз (табл. 2.11). За три роки DB Schenker скоротила викиди CO₂ на 0,57 млн тонн (\approx 20 %). Частка перевезень з низьким вуглецевим слідом перевищила третину всіх транспортних операцій. Інвестиції в екологічні проєкти мають постійно зростаючу тенденцію, що свідчить про стратегічну сталість політики.

Таблиця 2.10

Екологічні показники ефективності DB Schenker у 2022–2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Зміна 2022-2024
1	Викиди CO ₂ , млн т	2,78	2,45	2,21	-20,5%
2	Частка «зелених» перевезень, %	18	25	33	+83,3 %
3	Кількість електровантажівок	120	300	670	+458%
4	Енергоефективність складів (кВт·год/м ²)	210	180	150	-28,6%
5	Кількість Green Terminals	27	41	58	+114%
6	Обсяг компенсаційних інвестицій, млн. євро	11,2	14,6	19,3	+72%

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Таблиця 2.11

Порівняння екологічних показників основних логістичних компаній (2024 р.)

Компанія	Ціль вуглецевої нейтральності	Скорочення CO ₂ за 2022–2024 рр., %	Частка «зелених» перевезень, %	Кількість електровантажівок
DB Schenker	2040	20,5	33	670
DHL Group	2050	18,2	29	610
Kuehne+Nagel	2040	19,0	31	590
DSV	2050	14,7	22	450

Джерело: сформовано автором на основі [33]

DB Schenker займає провідну позицію серед топових світових логістичних компаній за темпами «озеленення» операцій. Компанія демонструє найвищу частку екологічних перевезень і кількість електровантажівок у Європі станом на 2024 рік.

Таблиця 2.12

Економічні результати екологічних інвестицій (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, %
Інвестиції у «зелені» технології, млн. євро	90	125	180	+100%
Економія на паливі, млн. євро	15	28	47	+213%
Зниження витрат на енергоресурси, млн. євро	6,8	9,5	13,2	+94%
ROI екологічних інвестицій, %	23	29	33	+43,5%

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Інвестиції в екологічні рішення не лише зменшили негативний вплив на довкілля, але й забезпечили економічну вигоду. У 2024 році рентабельність «зелених» інвестицій сягнула 33 %, що доводить фінансову ефективність моделі «Green Logistics».

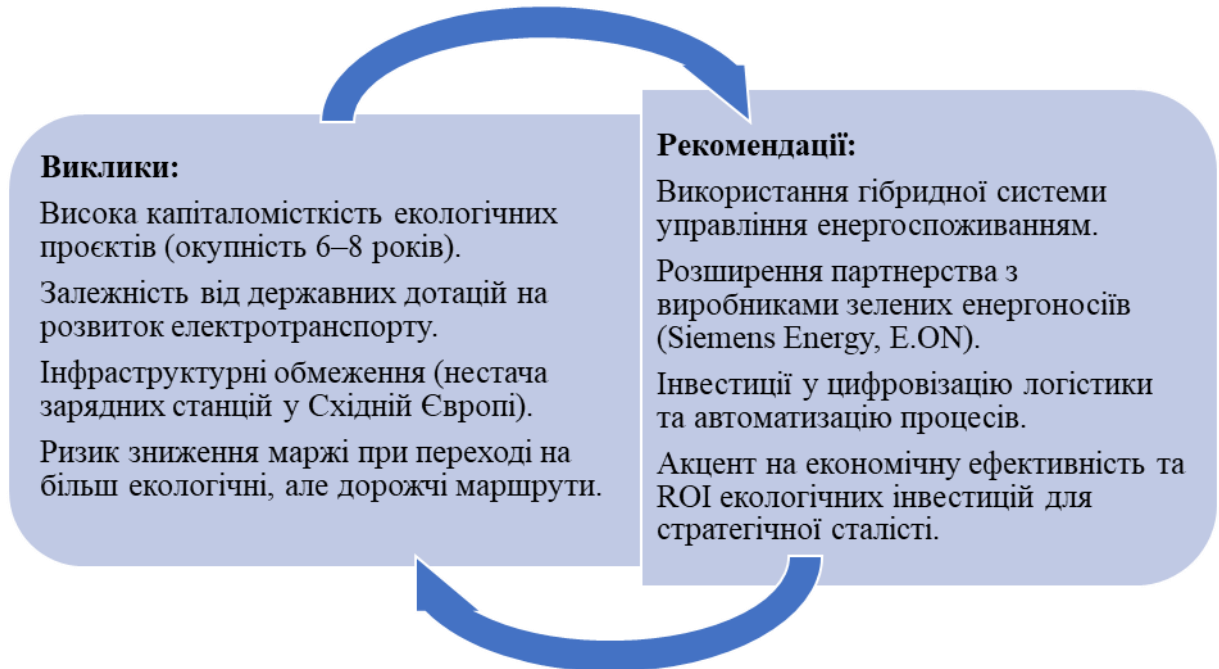


Рис. 2.12 Основні виклики та рекомендації щодо реалізації «зеленої» стратегії компанії DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження

Попри успішну реалізацію екологічних ініціатив, DB Schenker стикається з низкою об’єктивних бар’єрів: високою капіталомісткістю «зелених» проєктів, залежністю від державних дотацій, нестачею інфраструктури для електротранспорту у Східній Європі та ризиком зростання собівартості перевезень. Для мінімізації цих викликів компанія впроваджує гібридні системи енергоменеджменту, розширює партнерства з виробниками зеленої енергії, інвестує у цифровізацію логістики та підвищує економічну ефективність екологічних інвестицій, що забезпечує стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ КОМПАНІЄЮ DB SCHENKER

3.1. Визначення ключових проблем та ризиків у впровадженні «зеленої» логістики

Необхідність перегляду підходів до розвитку промислових підприємств обумовлена посиленням вимог до охорони навколишнього середовища та зростанням соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті актуальним стає впровадження концепції «зеленої» логістики, яка є важливою складовою «зеленої економіки» та забезпечує збалансоване поєднання економічного, соціального та екологічного ефектів у логістичній діяльності.

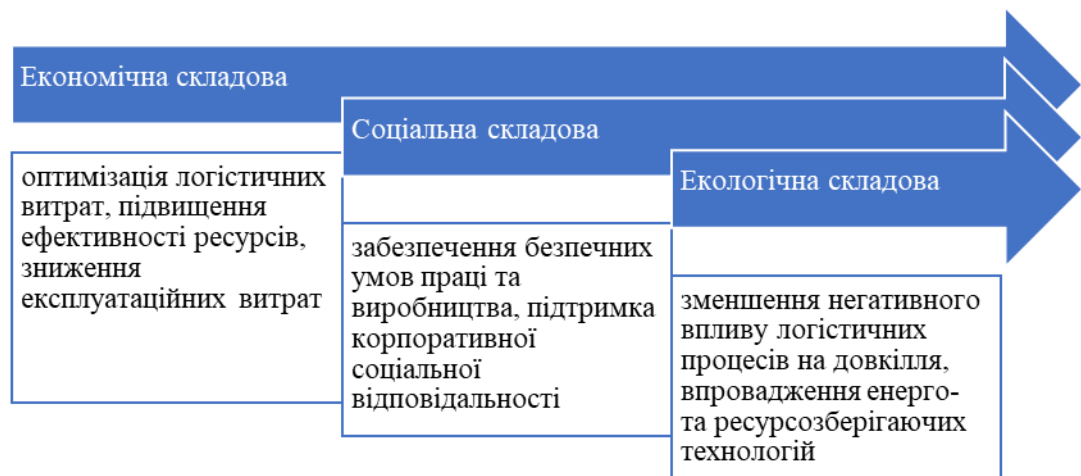


Рис. 3.1 Основні складові «зеленої» логістики DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі [33]

В Україні поки що небагато прикладів впровадження «зеленої» логістики, але ця практика поступово набирає поширення. Наприклад, компанія Mist Express разом із французькою консалтинговою фірмою EcoAct працюють над впровадженням стандартів зеленої логістики. Вони визначають найефективніші рішення для зниження викидів CO₂ (так званого «вуглецевого сліду») шляхом оновлення транспортного парку – заміни старих

вантажівок на нові, які відповідають екологічним стандартам ISO 14000, а також впровадження вуглецево-нейтральних продуктів [66].

Екологічна логістика	Раціональне використання природних ресурсів
	Мінімальне використання пакування та сировини
	Екологічна обґрунтоване та безпечне транспортування
	Підвищення екологічної обізнаності
	Впровадження інноваційних технологій
	Максимальне використання відходів
	Раціональне використання ресурсів підприємства

Рис. 3.2. Екологічна логістика DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі [33]

DB Schenker є однією з провідних і динамічних компаній на одному порталі, що надає вам максимальну підтримку на кожному етапі вашого ланцюжка поставок. eSchenker охоплює вашу логістику - від відстеження та планування до бронювання та звітності.

Простий у використанні інструмент відстеження eSchenker надає інформацію в режимі реального часу про місцезнаходження та статус вашого вантажу, а також про поточний орієнтовний час доставки. Призначення номера відстеження означає, що ви не зможете отримати доступ до детальних даних про відправлення в Інтернеті без входу в систему. Технологія відстеження була оновлена, щоб додати ще більш детальний огляд та інформацію про статус для кожного з ваших відправлень.

Впровадження концепції «зеленої» логістики у діяльність компанії DB Schenker є важливим кроком для підвищення екологічної відповідальності бізнесу, зниження негативного впливу на довкілля та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Однак, цей процес супроводжується численними проблемами і ризиками, що пов'язано як з особливостями логістичної діяльності, так і з зовнішніми факторами, які можуть суттєво ускладнити реалізацію екологічних ініціатив.

1. Технологічні ризики

- Модернізація транспортного парку та складських потужностей;
- Використання альтернативних видів палива;
- Недостатня інфраструктура зарядних станцій для електротранспорту;
- Високі капіталовкладення та адаптація існуючих процесів до стандартів ISO 14000.

2. Фінансові ризики

- Значні початкові інвестиції;
- Коливання цін на енергоносії та екологічні податки;
- Можливе зростання собівартості логістичних послуг, що впливає на конкурентоспроможність.

3. Організаційні ризики

- Необхідність трансформації корпоративної культури;
- Опір персоналу змінам через звичку та брак компетенцій;
- Потреба у навчанні та мотиваційних програмах для стимулювання екологічних ініціатив.

4. Зовнішні ризики

- Зміни законодавства та регуляторних вимог;
- Геополітична нестабільність, валютні коливання;
- Різні регіональні стандарти у сфері екології.

5. Репутаційні ризики

- Невдале впровадження екологічних стандартів може знизити довіру клієнтів та партнерів;
- Потреба у прозорій комунікації результатів та планів сталого розвитку.

6. Ризики інтеграції у бізнес-модель

- Необхідність перегляду ланцюгів поставок та партнерських угод;
- Оновлення IT-систем для моніторингу екологічних показників;
- Баланс між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю.

7. Соціальні ризики

- Вплив на місцеві громади (шумове забруднення, якість повітря, безпека руху);
- Потреба у взаємодії з органами влади та громадськістю для мінімізації конфліктів.

Рис. 3.3 Основні проблеми та ризики впровадження «зеленої» логістики DB Schenker

Джерело: власні узагальнення автора

Ключові проблеми і ризики, які виникають під час впровадження «зеленої» логістики в DB Schenker (рис. 3.3):

1. Однією з найсуттєвіших проблем є технологічна складність переходу на екологічно чисті логістичні рішення. Впровадження «зеленої» логістики передбачає модернізацію транспортного парку, оптимізацію маршрутів, впровадження енергоефективних складських технологій, а також використання альтернативних видів палива. Всі ці заходи потребують значних капіталовкладень, а також адаптації існуючих процесів до нових

технологічних стандартів. У DB Schenker, як великої міжнародної компанії з масштабною мережею перевезень, оновлення парку транспортних засобів до стандартів ISO 14000 чи впровадження електромобілів вимагає значних фінансових ресурсів та часу. Крім того, недостатньо розвинена інфраструктура зарядних станцій для електротранспорту, відсутність доступу до екологічно чистого палива у деяких регіонах ускладнює впровадження «зеленої» логістики.

2. Впровадження екологічних технологій і процесів тягне за собою значні витрати, що створює додатковий фінансовий тиск на компанію. Високі початкові інвестиції можуть бути виправдані лише у довгостроковій перспективі за умови підвищення ефективності та зниження експлуатаційних витрат. Окрім прямих інвестицій у технічне оновлення, DB Schenker також стикається з ризиком коливання цін на енергоносії, змінами тарифів на екологічні податки та внески. Зростання собівартості логістичних послуг через введення нових екологічних стандартів може негативно впливати на конкурентоспроможність компанії, особливо в умовах високої конкуренції на міжнародних ринках.

3. Впровадження «зеленої» логістики вимагає не лише технічних змін, а й трансформації корпоративної культури, що пов'язано з підвищенням екологічної свідомості персоналу та зміною підходів до управління логістичними процесами. Нерідко в компаніях існує опір змінам через звичку працювати за старими методами, брак компетенцій або недостатнє розуміння переваг «зеленої» логістики. У DB Schenker виникає необхідність у систематичному навчанні та підвищенні кваліфікації працівників, створенні мотиваційних програм, які стимулюють впровадження екологічних ініціатив. Відсутність цілісної стратегії з управління змінами може призводити до внутрішніх конфліктів і затримок у реалізації проєктів.

4. Зовнішні фактори відіграють значну роль у впровадженні «зеленої» логістики. Зміни законодавства у сфері екологічних норм та стандартів можуть вимагати швидкої адаптації компанії, що пов'язано з додатковими

витратами та переглядом бізнес-процесів. Крім того, геополітична нестабільність, нестабільність на ринках енергоносіїв і коливання валютних курсів створюють невизначеність та підвищують ризики. DB Schenker, як міжнародний гравець, стикається з проблемами адаптації до різних регіональних екологічних вимог, що ускладнює уніфікацію процесів і збільшує адміністративні витрати.

5. У сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу стає важливим фактором формування довіри споживачів і партнерів. Невдале або непослідовне впровадження «зеленої» логістики може призвести до втрати репутації, негативних відгуків у медіа та соціальних мережах, що, в свою чергу, позначиться на рівні продажів і партнерських відносинах. DB Schenker має контролювати не лише фактичне зниження викидів та впровадження екологічних стандартів, а й відкрито комунікувати з клієнтами, інвесторами та громадськістю, демонструючи результати та плани у сфері сталого розвитку.

6. Інтеграція екологічних принципів у вже існуючу бізнес-модель часто викликає складнощі, пов'язані з необхідністю балансування між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю. В DB Schenker це може проявлятися у необхідності зміни ланцюгів постачання, перегляді партнерських угод, оновленні ІТ-систем для моніторингу екологічних показників. Нерідко впровадження «зеленої» логістики вимагає зміни стратегічних пріоритетів і ресурсного перерозподілу, що може викликати конфлікти між різними підрозділами компанії.

7. Впровадження «зеленої» логістики має також соціальний аспект, пов'язаний із впливом логістичних операцій на місцеві громади, зокрема в районах розташування складських комплексів і транспортних вузлів. Виникають питання шумового забруднення, якості повітря, безпеки руху, що потребує комплексного підходу до планування та взаємодії з місцевими органами влади та громадськістю. DB Schenker повинен враховувати ці

аспекти у своїй екологічній стратегії, щоб мінімізувати соціальні конфлікти та зміцнити свою репутацію відповідального бізнесу.

Проведений аналіз ключових проблем і ризиків у впровадженні «зеленої» логістики компанією DB Schenker вказує на те, що цей процес є комплексним і багатогранним, вимагає скоординованих зусиль на всіх рівнях управління. Технічні, фінансові, організаційні та зовнішні виклики потребують комплексного підходу до їх подолання. Для підвищення ефективності впровадження «зеленої» логістики доцільно розробити систему управління ризиками, яка буде включати заходи щодо мінімізації потенційних загроз, навчальні програми для персоналу, інвестиції в інноваційні технології та активну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Такий підхід дозволить не лише знизити негативний вплив на довкілля, але й підвищити конкурентоспроможність DB Schenker на міжнародному ринку.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства

В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску та швидкого розвитку технологій удосконалення системи управління ризиками набуває особливої актуальності. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству не лише мінімізувати можливі фінансові втрати, але й підвищити стабільність операційної діяльності, адаптивність до ринкових змін і рівень довіри з боку партнерів та клієнтів. Саме тому розроблення й впровадження дієвих заходів щодо підвищення ефективності системи управління ризиками є важливим напрямом стратегічного розвитку компанії.

Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві DB Schenker передбачає комплексний підхід, який охоплює технологічні, організаційні, фінансові та екологічні аспекти діяльності компанії (табл. 3.1).

З технологічної точки зору актуальним для DB Schenker є оновлення автопарку та впровадження транспортних засобів з низьким рівнем викидів, що сприяє підвищенню енергоефективності та зменшенню екологічного навантаження. Організаційні заходи спрямовані на підвищення залученості персоналу до процесів управління ризиками, формування корпоративної культури відповідальності та мотивації працівників. У фінансовій сфері ключовим завданням для компанії є оптимізація витрат та використання альтернативних джерел фінансування для реалізації інноваційних та екологічно орієнтованих рішень. Екологічні ініціативи DB Schenker включають розвиток стійких логістичних моделей і заходів із мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Такий багаторівневий підхід дозволяє не лише зменшити ризики, а й підвищити загальну ефективність функціонування компанії на міжнародному ринку.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення управління ризиками DB Schenker

Напрямок	Проблема/ризик	Пропонований захід	Очікуваний результат
Технологічний	Старіння автопарку	Перехід на електровантажівки та CNG	Зменшення CO ₂ на 30%
Організаційний	Недостатня участь персоналу	Програма "Eco-Ambassadors"	Підвищення мотивації та культури екологічної відповідальності
Фінансовий	Високі витрати на екологію	Використання "зеленого фінансування", грантів ЄС	Зменшення фінансового навантаження
Екологічний	Підвищений рівень викидів у містах	Розвиток міської велосипедної логістики	Скорочення локальних забруднень

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Антропогенний фактор відіграє серйозну роль у зміні клімату на всій планеті, тому багато міжнародних компаній розробляють спеціальні «зелені рішення» для зменшення викидів CO₂ в атмосферу. DB Schenker вже кілька років використовує інновації з метою порятунку навколишнього середовища від викидів вуглекислого газу (рис. 3.4).

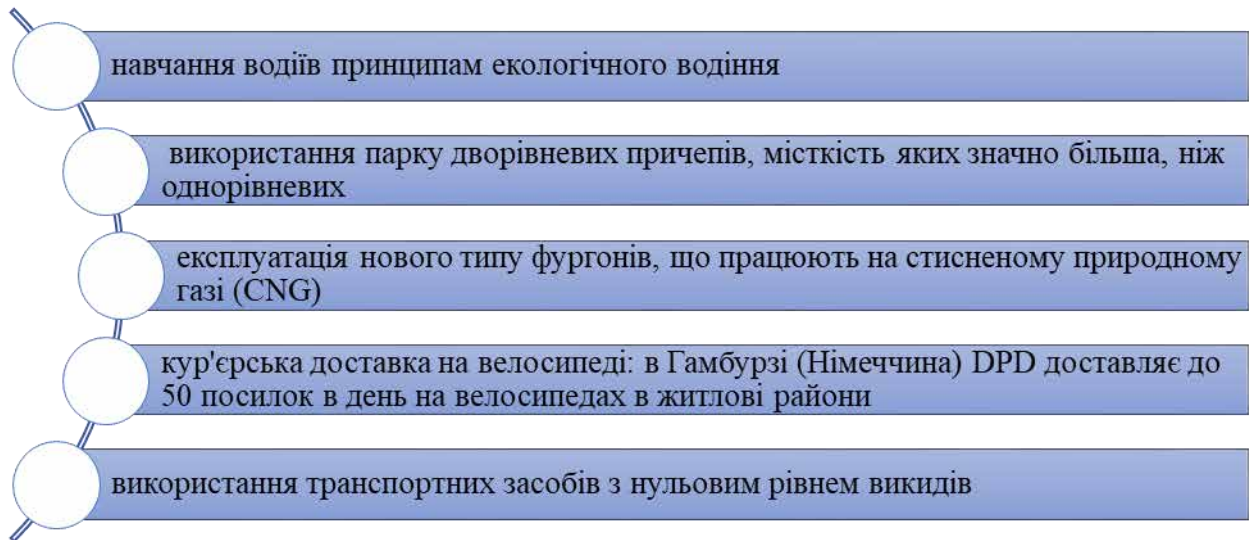


Рис. 3.4 Приклади впроваджених екологічних рішень DB Schenker

Джерело: сформовано автором на основі [33]

В Україні впровадження «зелених» рішень у сфері логістики часто стикається з низкою економічних обмежень, оскільки в більшості випадків такі ініціативи призводять до зростання витрат на транспортування та обслуговування. Водночас зниження викидів CO₂ залишається напрямом, який може бути реалізований поступово та практично на всіх етапах логістичного процесу. У цьому контексті логістична компанія DB Schenker запровадила програму ECO₂PHANT, спрямовану на оцінку та візуалізацію обсягів скорочення викидів вуглецю, досягнутих у результаті її діяльності. Програма є інноваційним інструментом екологічного моніторингу, що дозволяє клієнтам компанії відстежувати власний внесок у зменшення шкідливого впливу на довкілля.



Рис. 3.5. Спеціальний знак ECO₂PHANT

Позначка ECO₂PHANT (рис. 3.5) символізує п'ять тонн вуглекислого газу, які не були викинуті в атмосферу, що умовно відповідає середній вазі дорослого слона. Таким чином, наявність кількох таких позначок у клієнтському акаунті слугує показником екологічної ефективності співпраці з компанією та підвищує рівень екологічної свідомості споживачів логістичних послуг.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

- Створення окремого підрозділу з управління ризиками або посади Chief Risk Officer, який координуватиме роботу між фінансовими, операційними й IT-департаментами.
- Регулярне навчання персоналу (тренінги з виявлення та оцінки ризиків, реагування на кризи).
- Створення корпоративної програми “Green Risk Management”, що поєднує оцінку ризиків та екологічну звітність.

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

- Використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків у транспортних мережах.
- Інтеграція системи ризик-менеджменту (ERM-платформи).
- Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків.

СИСТЕМА МОНІТОРІНГУ ТА КОНТРОЛЮ

- Регулярний аудит ризиків (квартальний або піврічний), який включає аналіз ефективності поточних заходів.
- Впровадження системи моніторингу екологічних ризиків (відстеження рівня викидів у реальному часі, використання IoT-сенсорів).
- Запровадження внутрішнього “зеленого аудиту” для щорічного оцінювання ефективності екологічних ініціатив.

Рис. 3.6. Пропозиції компанії DB Schenker по вдосконаленню управління ризиками

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 3.6 представлено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками підприємства. Вони охоплюють три ключові напрями: організаційні зміни (створення підрозділу ризик-менеджменту, навчання персоналу, екологічні програми), цифрові рішення (використання штучного інтелекту, аналітики даних, інтеграція ERM-платформи) та систему моніторингу й контролю (регулярний аудит ризиків, екологічний моніторинг, проведення «зеленого аудиту»).

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками компанії DB Schenker

№	Вид ризику	Запропонований захід	Очікуваний ефект	Термін реалізації
1	Операційний ризик (перебої в логістичних процесах, неефективне планування маршрутів)	Впровадження системи цифрового моніторингу транспорту та автоматизованого планування маршрутів	Підвищення ефективності перевезень на 10–15%; скорочення простоїв транспорту на 8–10%	Короткостроковий (до 1 року)
2	Екологічний ризик (перевищення викидів CO ₂ , штрафи за екологічні порушення)	Перехід на електровантажівки та використання біопалива	Зниження викидів на 25–30%; покращення екологічного іміджу компанії	Середньостроковий (1–3 роки)
3	Репутаційний ризик (негативне сприйняття бренду через екологічні проблеми)	Реалізація програми «ECO ₂ PHANT» та участь у міжнародних «зелених» ініціативах	Підвищення довіри клієнтів; зростання кількості корпоративних замовлень на 5–7%	Короткостроковий (до 1 року)
4	Фінансовий ризик (коливання витрат на паливо, нераціональне використання ресурсів)	Оптимізація енергоспоживання складів, впровадження систем енергоменеджменту	Зменшення операційних витрат на 10–12%; стабілізація фінансових потоків	Середньостроковий (1–2 роки)
5	Кадровий ризик (нестача кваліфікованого персоналу у сфері сталих технологій)	Проведення навчальних програм із «зеленої логістики» та управління ризиками	Підвищення компетентності персоналу; зниження помилок у плануванні на 5–8%	Короткостроковий (до 1 року)
6	Регуляторний ризик (невідповідність новим стандартам ЄС у сфері транспорту)	Моніторинг нормативних змін, адаптація внутрішніх стандартів до вимог ESG	Мінімізація ризику штрафних санкцій; забезпечення відповідності міжнародним вимогам	Постійно (на постійній основі)
7	Технологічний ризик (застаріле обладнання, відсутність інтеграції IT-систем)	Модернізація транспортного парку та інтеграція ERP-системи з CRM і WMS	Зростання продуктивності логістичних операцій на 15%; покращення точності даних	Довгостроковий (3–5 років)

Джерело: власні узагальнення автора

Отже, реалізація запропонованих заходів (табл. 3.2) сприятиме підвищенню стійкості системи управління ризиками компанії DB Schenker, зниженню впливу зовнішніх та внутрішніх загроз і підвищенню ефективності операційної діяльності. Впровадження цифрових технологій, екологічних ініціатив та енергозберігаючих рішень дозволить не лише мінімізувати операційні, фінансові та екологічні ризики, але й зміцнити конкурентні позиції компанії на міжнародному ринку логістичних послуг.

Компанія DB Schenker, як один із лідерів світового ринку логістики, активно впроваджує принципи «зеленої економіки» у своїй діяльності, орієнтуючись на найкращі міжнародні практики. Зокрема, підприємство бере участь у європейських ініціативах Green Deal, Sustainable Logistics Cluster та програмах зі скорочення вуглецевого сліду в транспортно-логістичному секторі. У межах цих програм компанія впроваджує електровантажівки, біопаливо, енергозберігаючі склади, а також використовує цифрові рішення для оптимізації маршрутів і скорочення шкідливих викидів.

Для українського представництва DB Schenker адаптація міжнародного досвіду зелених кластерів є важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності та екологічної відповідальності. Реалізація подібних практик в Україні може здійснюватися через створення кластерів сталих логістичних технологій, партнерство з університетами та учасниками транспортного ринку, а також участь у міжнародних програмах фінансування, таких як Horizon Europe або LIFE Programme. Це дозволить підвищити ефективність управління екологічними ризиками, зменшити операційні витрати за рахунок енергоефективних рішень і сприятиме гармонізації діяльності українських підрозділів компанії з європейськими стандартами сталого розвитку.

Таблиця 3.3

Використання міжнародного досвіду зелених кластерів і програм та
можливості адаптації для DB Schenker в Україні

№	Міжнародна практика / програма	Зміст та приклади реалізації	Можливості адаптації для DB Schenker в Україні	Очікуваний ефект
1	Європейський зелений курс (EU Green Deal)	Зменшення викидів CO ₂ , розвиток «чистого» транспорту, стимулювання інвестицій у відновлювану енергетику	Перехід на електровантажівки, використання біопалива, впровадження енергоощадних технологій у логістичних центрах	Зниження викидів на 25–30%; покращення екологічного іміджу компанії
2	Sustainable Logistics Cluster (Німеччина, Данія, Швеція)	Об'єднання транспортних, IT-та енергетичних компаній для розробки спільних рішень у сфері «зеленої логістики»	Участь українського представництва DB Schenker у створенні регіонального «зеленого» логістичного кластера разом з іншими операторами	Обмін технологіями, підвищення ефективності перевезень, формування партнерських зв'язків
3	Circular Economy Action Plan (ЄС)	Перехід до економіки замкненого циклу — повторне використання матеріалів, мінімізація відходів	Оптимізація пакувальних процесів, впровадження системи сортування та переробки відходів на складах DB Schenker	Зменшення витрат на утилізацію, підвищення рівня екологічної відповідальності
4	Eco-Innovation Programme (ЄС)	Підтримка впровадження екологічних інновацій у транспорті та логістиці	Використання фінансових інструментів і грантів для цифровізації маршрутного планування та моніторингу транспорту	Зниження операційних витрат, підвищення точності логістичних операцій
5	Horizon Europe, LIFE Programme	Міжнародні програми фінансування екологічних проєктів і «зелених» технологій	Подання заявок на участь українських підрозділів DB Schenker у спільних міжнародних проєктах	Отримання фінансової підтримки на розвиток сталих технологій і підвищення інноваційності компанії

Джерело: власні узагальнення автора

Важливим напрямком розвитку «зеленої» економіки в країнах ЄС є екологічна модернізація транспорту. В останні роки ринок електромобілів почав розвиватися досить активно. Транспорт повинен використовувати менше енергоресурсів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, тому протягом 2016-2018 років спостерігається зростання продажів гібридних автомобілів та електромобілів в ЄС майже вдвічі (рис. 1.1). У 2018 році серед 15,6 млн проданих автомобілів на бензинові авто припадало 57%, на дизельні – 36%, на електромобілі та гібридні – 6,1%. Найбільші продажі альтернативного транспорту спостерігаються в Німеччині, Франції, Нідерландах, Норвегії та Великобританії [49]. Зокрема, Норвегія обрала фіскальні стимули як спосіб підтримки еко транспорту. Електромобілі в Норвегії звільнені від високих транспортних податків, що досягають 50% від вартості автомобіля. Щорічна плата за проїзд на дорогах для них знижується в сім разів (50 євро проти 350 євро). Крім того, місцеві власники електромобілів можуть безкоштовно їздити платними дорогами та паркувати свій транспорт на муніципальних парковках, а також вони мають право їздити смугами для громадського транспорту [9].

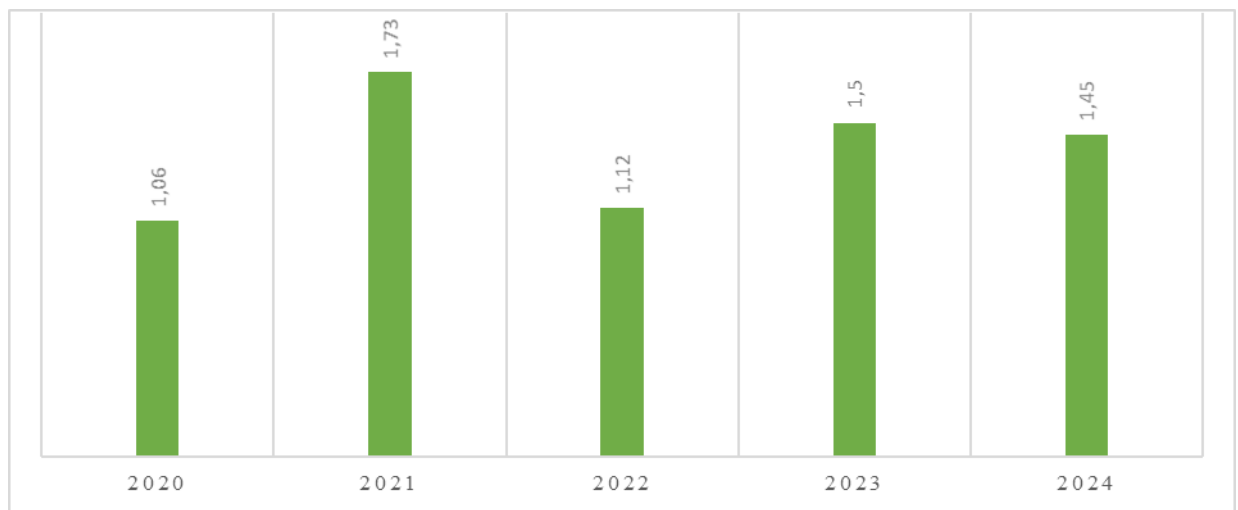


Рис. 3.7. Динаміка продажів електричних та гібридних автомобілів в ЄС, млн.

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Передумовами розвитку «зеленої» економіки в Україні є зниження рентабельності традиційної енергетики, підвищення тарифів та можливість

залучення зовнішніх ресурсів для розвитку відновлюваної енергетики. Разом з тим, у зв'язку з відсутністю сприятливих умов інвестування та дефіцитом внутрішніх фінансових ресурсів, низьким рівнем екологічної свідомості, наявністю економічних ризиків впровадження енергозберігаючих та безвідходних технологій в Україні спостерігається незначний розвиток «зеленої» економіки.

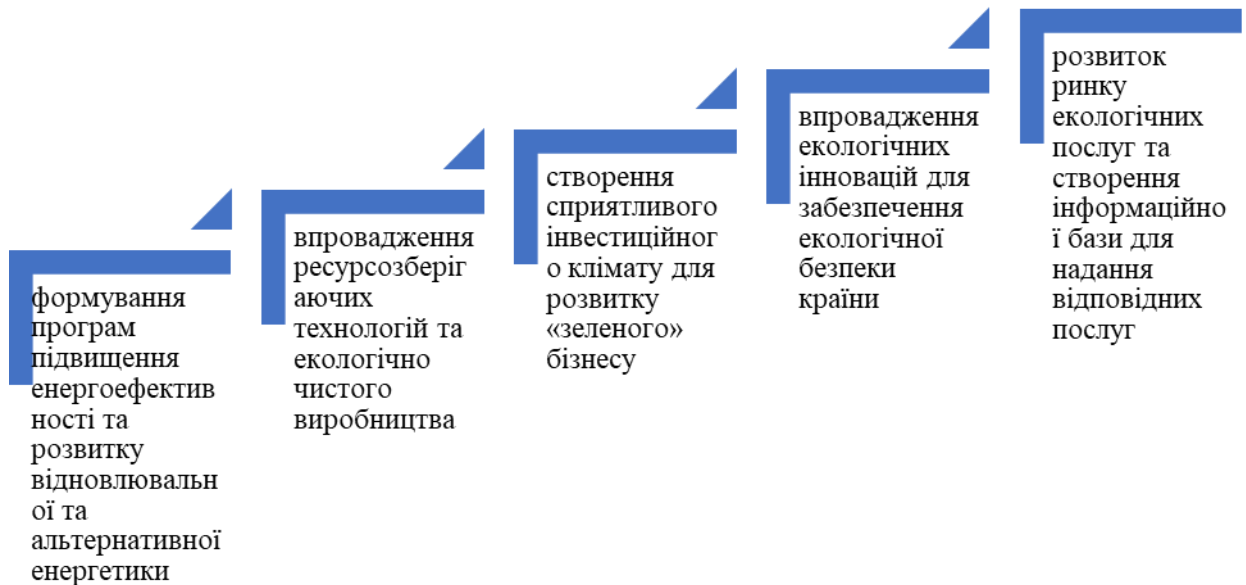


Рис. 3.8. Пріоритетні напрями «зеленого» зростання в DB Schenker

Джерело: власні узагальнення автора

Таким чином, аналіз досвіду країн ЄС у розвитку «зеленої» економіки дозволяє сформулювати основні інструменти, а саме «зелені» кластери, «зелену» енергетику, екологічну модернізацію транспорту, виробництво органічної продукції. Всі країни ЄС визначають енергетичний сектор, в якому переважає виробництво енергії з відновлюваних джерел та рівень енергоефективності, як основний фактор розвитку зеленої економіки. Крім того, політика ЄС спрямована на підтримку розвитку ринку електричних та гібридних автомобілів. В Україні є великий потенціал для розвитку «зеленої» економіки, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світових ринках. У подальших наукових дослідженнях з питань розвитку «зеленої» економіки в країнах Європейського Союзу увага має бути зосереджена на вивченні сектора екологічних товарів та послуг,

вивченні особливостей формування екологічного ринку в окремих зарубіжних країнах, а також ролі транскордонного співробітництва у посиленні розвитку міжрегіонального ринку екологічних товарів та послуг.

Удосконалення системи управління ризиками є ключовим чинником ефективного впровадження «зеленої» логістики в діяльність компанії DB Schenker. Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми, пов'язані з екологічними, фінансовими, організаційними та технологічними ризиками, а також окреслити напрями їх мінімізації. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення стійкості логістичних процесів, зниження негативного впливу на довкілля та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Реалізація цих пропозицій забезпечить сталий розвиток підприємства відповідно до принципів «зеленої» економіки.

ВИСНОВКИ

Дослідження управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки дало змогу сформуванню низку висновків і пропозицій щодо удосконалення підходів, інструментів та механізмів ризик-менеджменту в умовах глобальної конкуренції та динамічних змін міжнародного середовища. На прикладі діяльності логістичної компанії DB Schenker було проаналізовано ключові ризики, притаманні процесу міжнародної експансії, а також оцінено ефективність застосовуваних стратегій щодо їх прогнозування, мінімізації та контролю.

1. Встановлено, що інтернаціоналізація бізнесу та підприємництва є закономірним етапом розвитку підприємства в умовах глобальної економіки. Вона дає змогу забезпечити економічну стійкість, посилити інноваційний потенціал, диверсифікувати ризики та зміцнити конкурентні позиції на міжнародному рівні.

2. Обґрунтовано, що дослідження зовнішнього середовища при виході на міжнародні ринки є критично важливим для забезпечення успішної інтернаціоналізації підприємства. Аналіз вимагає комплексного аналізу як макроекономічних умов, так і ринкових особливостей цільової країни, а також здатності підприємства адаптувати свої стратегії до нових викликів. Успішне вивчення зовнішнього середовища дозволяє не лише уникнути помилок, а й виявити нові можливості для росту, партнерства й інновацій на міжнародному рівні.

3. Визначено, що у міжнародній діяльності підприємства стикаються з широким спектром ризиків – політичними, економічними, валютними, комерційними, правовими, логістичними, культурними та технологічними, – що зумовлено нестабільністю та динамічністю глобального середовища. До ключових інструментів зниження ризиків належать диверсифікація ринків, фінансове хеджування, страхування ЗЕД-операцій, юридичний супровід, перевірка контрагентів та цифровізація процесів. Важливим сучасним

трендом є впровадження принципів «зеленої» логістики, що дозволяє одночасно зменшити операційні та репутаційні ризики, знизити негативний екологічний вплив і підвищити конкурентоспроможність компанії.

4. Встановлено, DB Schenker відіграє важливу роль у розвитку сучасного світового логістичного простору, забезпечуючи інтеграцію глобальних ланцюгів постачань між Європою, Азією та Америкою. Компанія поєднує високу операційну ефективність із технологічними інноваціями, що дає змогу зберігати лідерські позиції на міжнародному ринку. Її інноваційна політика сприяє формуванню нових стандартів «розумної логістики», заснованої на цифрових технологіях, автоматизації та екологічній відповідальності.

5. Досліджено, що DB Schenker демонструє стійкість та гнучкість у реагуванні на зовнішні впливи, поступово зміщуючи фокус із операційних на стратегічні ризики. Діджиталізація процесів та партнерські ініціативи слугують ефективними інструментами зниження ризиків, тоді як ринкові коливання та енергетичні витрати залишаються ключовими загрозами. Для забезпечення безперервності та ефективності управління ризиками після зміни власності компанії доцільно розробити інтеграційний план і впровадити AI-аналітику для прогнозування ризикових сценаріїв у реальному часі.

6. Узагальнено, що впровадження принципів «зеленої» логістики в DB Schenker має системний та комплексний характер і охоплює транспортні, технологічні, організаційні й природоохоронні заходи. Досліджено, що компанія активно модернізує автопарк, розвиває електротранспорт, оптимізує логістичні маршрути, впроваджує енергоефективні термінали та цифрові інструменти контролю вуглецевого сліду. Кількісний аналіз показав стабільне скорочення викидів CO₂, зростання частки «зелених» перевезень та високу рентабельність екологічних інвестицій.

7. Визначено, що для підвищення ефективності впровадження «зеленої» логістики доцільно розробити систему управління ризиками, яка

буде включати заходи щодо мінімізації потенційних загроз, навчальні програми для персоналу, інвестиції в інноваційні технології та активну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Такий підхід дозволить не лише знизити негативний вплив на довкілля, але й підвищити конкурентоспроможність DB Schenker на міжнародному ринку.

8. Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми, пов'язані з екологічними, фінансовими, організаційними та технологічними ризиками, а також окреслити напрями їх мінімізації. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення стійкості логістичних процесів, зниження негативного впливу на довкілля та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Реалізація цих пропозицій забезпечить сталий розвиток підприємства відповідно до принципів «зеленої» економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М.Ф. Особливості формування «зелених» логістичних систем міст України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1 (163). С. 215–219.
2. Аранчій В. І., Ігнатенко М. М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету* 39, 2018. С. 52-58
3. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*, 2023. №55. С. 1–9.
4. Бабік І. О. Економічний зміст страхування ризиків підприємницької діяльності: *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Видавничоредакційний, 2017.
5. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*, 2017. С. 91-94
6. Башлай С. В., Худо В. В., Шинькович А. В. Вплив інноваційних технологій на підвищення ефективності аграрного менеджменту в умовах сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14801805> (дата звернення 25.06.2025)
7. Бікулов Д.Т., Головань О.О., Олійник О.М., Маркова С.В., Сухарева К.В., Мостовий В.О. Інфраструктурне забезпечення міжнародного бізнесу: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя: ЗНУ, 2025. 96 с.

8. Ватченко О.Б., Ільченко В.М. Виникнення та аналіз поняття «сталий розвиток». *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Зб. наук. пр. «Економічні науки»*. № 1. Дніпропетровськ, 2021. С. 64-68.
9. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Клименюк Н. Н., Пронченко Л. В. *Методи оцінювання підприємницького ризику*, 2015.
10. Воловельська І. В., Маслова В. О. Дослідження факторів, що впливають на поведінку споживачів в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 117-123.
11. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. С. 44-57
12. Демська Ю. В. Роль резервів капіталу в управлінні ризиками підприємства: Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: *матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Видавництво Львівської політехніки*, 2020.
13. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Стан та перспективи розвитку машинобудівної промисловості України. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020. 270-275 с.
14. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. *Економіка підприємства: конспект лекцій*. Харків: УкрДУЗТ, 2021. Ч. 1. 55 с.
15. Дикань О. В., Соломніков І. В., Семенцова О. В. Перспективи цифрової трансформації бізнес-процесів. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали 18-ї міжнар.наук.-практ. конф.* (м. Харків, 2-3 червня 2022 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2022. С. 224-225.
16. Дудко П. М., Палажченко К. Ю. Ризики підприємницької діяльності та їх мінімізація в ринковій економіці. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. *Київський національний університет технологій та дизайну*, 2019. С. 24-35.

17. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

18. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. 224 с.

19. Каличева Н. Є., Воловельська І. В. Вплив інформаційних технологій на формування нових принципів управління підприємством. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали 17-ї міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 3-4 червня 2021 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2021. С. 141-142.

20. Каличева Н. Є., Воловельська І. В., Соломніков І. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. Ч. 1. 59 с.

21. Карпенко Л.Ф., Чорненька Л.М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір: Збірник наукових праць.* № 180. Дніпро: ПДАБА, 2022. С. 54 -57 <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1112> (дата звернення 08.09.2025)

22. Костик Є.П. Поняття і сутність ризику у підприємницькій діяльності та шляхи його зниження. *The 8th International scientific and practical conference «Actual trends of modern scientific research»* (March 14-16, 2021) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2021. P. 673-679.

23. Котиш О. М. Аналіз методів оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. *Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 вер. 2022 р. : тези допов.* Одеса, Атлант, 2017. 324 с.

24. Кривда О.В. Ризики репутаційної діяльності підприємств. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки:*

Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції 21 листопада 2018 р. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2021. С.111.

25. Курак А. Забезпечення ризиків діяльності в системі економічної безпеки підприємства. *Економічний дискурс* 4, 2017. 84-90 с.

26. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312 с.

27. Лантух І. В. Психологічні аспекти та характеристики ризику особистості в підприємницькій діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»* 1.3, 2018. 73-78 с.

28. Лещук Ю. А. Узагальнення сутності ризику у біржовій діяльності. *Український журнал прикладної економіки* 3.3, 2021. 74-79 с.

29. Логвінова О. П., Семененко І. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Харків: Лідер, 2015. 368 с.

30. Ломотько Д. В., Огар О. М., Козодой Д. С., Ломотько М. Д. "Зелена" логістика, як основа покращення екологічних показників вантажних мультимодальних перевезень. *Залізничний транспорт України*. 2021. № 3. С. 16-28.

31. Ломотько Д., Філіпський О., Ломотько М., Красношта, О. Формування узгодженого графіка руху для мультимодальних пасажирських перевезень за участю залізничного транспорту. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2019. № 2. С. 49-58.

32. Мельник А. О., Шелудько А. Е. Психологія ризику в підприємницькій діяльності. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука* 2. 2017. С. 44-47

33. Міжнародна логістична компанія DB Schenker URL: <https://www.dbschenker.com/ua-uk> (дата звернення 05.02.2025)

34. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. упор. А. А. Герасимчук, Т. В. Мірзоева, О. А. Томашевська. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 596 с.

35. Парфененко Т. М. Управління та шляхи зниження фінансових ризиків на підприємстві: *ББК 65.011 43 Р 64*, 2017. 81 с.
36. Перепічка Б.Б., Рудейчук С.В. Процес управління ризиками на підприємстві. *Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту ТНЕУ «Сучасні тренди глобальної та національної економіки»*. 2019.
37. Підприємництво: підручник. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 241 с.
38. Підприємництво: підручник. Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 228 с.
39. Радзіховська Л.М. Система ризик-менеджменту на підприємстві: сутність та доцільність. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, Вінниця, 2020. Ч. 2. С. 282-288.
40. Резнік Н.П., Чорненька Л. М., Кравцова А. Г. Особливості логістичного процесу на складі. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: «Економічні науки». Хмельницький*, 2022. № 1 (302) С. 148-154
41. Резнік Н.П., Чорненька Л. М., Тирінов А.В. Поняття та сутність матеріальних запасів у логістичній системі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: «Економічні науки». Хмельницький*, 2021. № 6. Том 2 С. 220-225
42. Резнікова В. В., Кравець І. М. Класифікація ризиків у підприємстві Науковий редактор: ВА Устименко-член-кореспондент НАН України, член-кореспондент НАПрН України, д-р юрид. наук, проф., Заслужений юрист України, директор Інституту економіко-правових досліджень НАН України. 14.2, 2019.

43. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 198, Т. IV. С. 910–916
44. Соломніков І. В. Сучасні бізнес-моделі: принципи, нововведення та перспективи розвитку та використання. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали 17-ї міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 3-4 червня 2021 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2021. С. 194-197.
45. Сосновська О. О. Генезис поняття ризику як економічної категорії. *Економічний простір*, 2017. С. 5-18
46. Хилько І. І. Моделювання підприємницької діяльності в умовах в умовах невизначеності та ризику, 2018.
47. Хрущ Н. А., Доценко І. О. Функціональні особливості управління ризиками підприємницької діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. 268-272 с.
48. Чупріна М. О., Тищенко Л. О. Розширення зовнішніх ринків збуту як напрям розвитку експортоорієнтованих підприємств. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції*. Київ: Економіка України, 2024. С. 35–37. URL: <https://da.ecoukraine.org/wp-content/themes/ecoukraine/assets/ourdoc/Vorobiov-Mhuriro-th-1.pdf#page=35> (дата звернення: 27.10.2025).
49. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* 2018. С. 131-135
50. Ширяєва Л. В., Іващенко К. Г. Фінансові ризики як невід’ємна частина підприємницької діяльності. *Фінансовий ринок: інституції та інструменти*. Видавництво Львівської політехніки. 2018.
51. Шкода М. С., Гичка С. Г. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2017.

52. Annual results press conference March 30, 2023 Laying the tracks for transformation URL: https://ir.deutschebahn.com/fileadmin/Deutsch/2023/Berichte/2023.03.30_Bilanzpressekonferenz_Reden_G_und_F_Kompakt_EN.pdf?utm_source (дата звернення 05.09.2025)

53. Bondarenko V., Alekseieva K., Barylovych O., Riabchyk A., Havryliuk Y., Tsikhanovska V., Chornenka L., Karpenko L., Lazebnyk V. Development of marketing at agricultural and processing enterprises Vol. 2 Monograph. – Primedia eLaunch, Boston, USA, 2025. 370 p.

54. Considerably more difficult environment for freight-forwarding and logistics activities URL: https://zbir.deutschebahn.com/2023/en/interim-group-management-report-unaudited/overview/considerably-more-difficult-environment-for-freight-forwarding-and-logistics-activities/?utm_source (дата звернення 11.10.2025)

55. DB balance sheet 2023: profit slump at Schenker; group in the red overall URL: <https://trans.info/en/db-balance-sheet-profit-slump-at-schenker-group-in-the-red-overall-382611> (дата звернення 05.09.2025)

56. DB Schenker 2024 revenue at €19.2bn URL: https://www.stattimes.com/logistics/db-schenker-2024-revenue-at-192bn-1354848?utm_source (дата звернення 25.08.2025)

57. Deutsche Bahn Integrated Interim Report January–June 2023 URL: https://ir.deutschebahn.com/fileadmin/Englisch/2023e/DBK_ZB23_e_web_01.pdf?utm_source (дата звернення 05.09.2025)

58. Development in the relevant markets URL: https://ibir.deutschebahn.com/2022/en/group-management-report/development-of-business-units/db-schenker-business-unit/development-in-the-relevant-markets/?utm_source (дата звернення 28.06.2025)

59. Development in the year under review URL: https://ibir.deutschebahn.com/2022/en/group-management-report/development-of-business-units/db-schenker-business-unit/development-in-the-year-under-review/?utm_source (дата звернення 05.09.2025)

60. DSV, 1154 - DSV COMPLETES THE ACQUISITION OF SCHENKER
URL: https://cdn.financialreports.eu/financialreports/media/filings/3363/2025/ISS/3363_iss_2025-04-30_2d203d0e-9cd4-4fdc-a4f4-dec827de99cc.html?utm_source
(дата звернення 15.06.2025)
61. Kelly A. *Managing Maintenance Resources*. – 2-ге вид. – Amsterdam: Elsevier, 2025. – ISBN 978-0-08-046261-5.
62. On a turnaround course, Deutsche Bahn significantly reduced losses in 2024 URL: https://ir.deutschebahn.com/en/news-presentations/news/detail/on-a-turnaround-course-deutsche-bahn-significantly-reduced-losses-in-2024/?utm_source (дата звернення 05.09.2025)
63. Ostapchuk, Anatolii; Karpenko, Larysa; Abuselidze, George; Chornenka, Liudmyla (2023) : Management of marketing risks in sustainable development, E3S Web of Conferences, ISSN 2267-1242, EDP Sciences, Les Ulis, Vol. 371, pp. 1-7,
64. Palanivelu P., Dhawan M. *Green Logistics*. White Paper Tata Consulting Systems TCS. URL: https://www.academia.edu/28094615/Green_Logistics_Whitepaper (дата звернення 05.09.2025)
65. Progress in the implementation of the UNLEASH strategy URL: https://ibir.deutschebahn.com/2022/en/group-management-report/development-of-business-units/db-schenker-business-unit/markets-and-strategy/iframe?utm_source
(дата звернення 05.09.2025)
66. Reznik N., Alekseieva K. A.; Maliarenko O., Ryzhakova G., Fedorova Y., Krupnyk D. and Chornenka L. (2025) The Role of the State in Development of Competition as a Key Institutional Prerequisite in Conditions of the Welfare Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Leveraging Advanced Technologies: Business Model Innovation and the Future*. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1574. Springer, Cham.

ДОДАТКИ

Додаток А

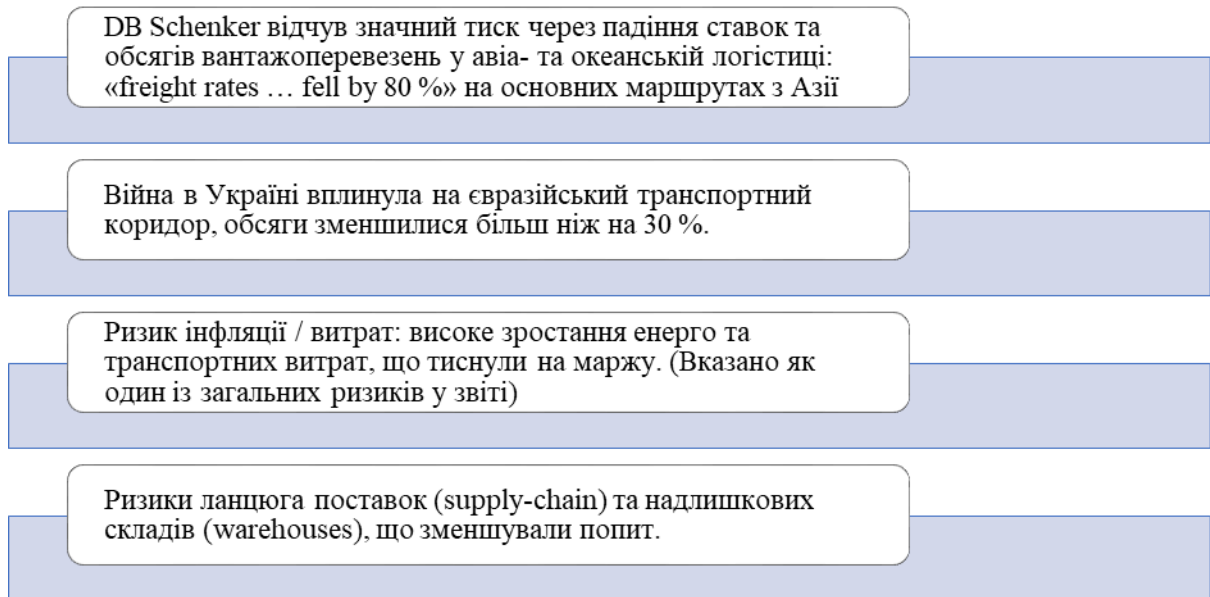


Рис. А.1. Ризики DB Schenker у 2022 році

Джерело: сформовано автором на основі [56]

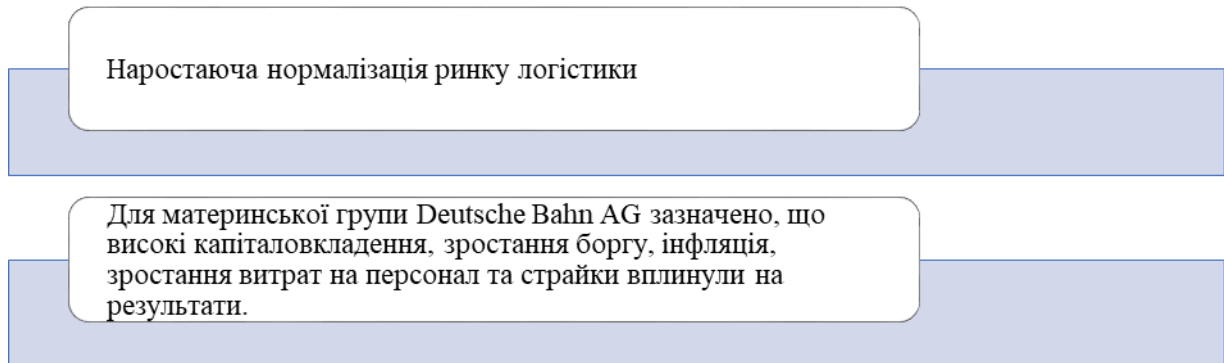


Рис. А.2 Ризики DB Schenker у 2023 році:

Джерело: сформовано автором на основі [60]

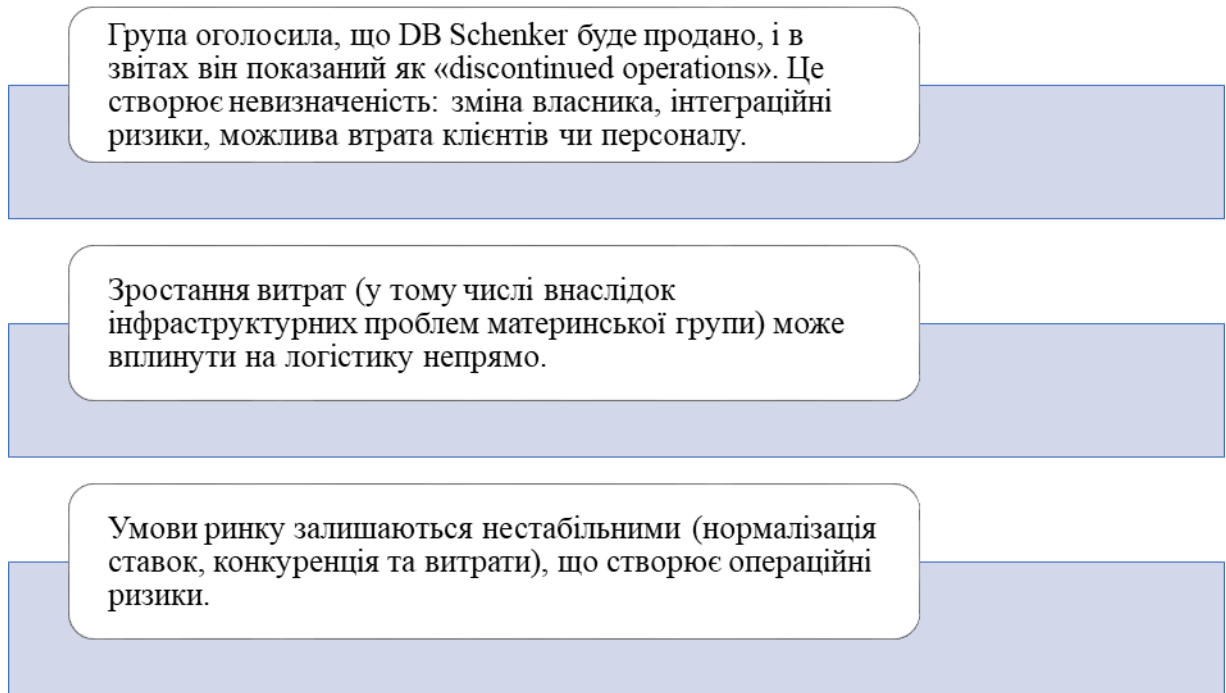


Рис. А.2. Ризики DB Schenker у 2024 році:

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Основні принципи «зеленої економіки» (за матеріалами екологічної програми ООН)

Принцип	Зміст
Принцип ефективності та достатності	Використання природних ресурсів має обмежуватися рівнем, який забезпечує їх природне відновлення. Держави повинні підтримувати стабільне виробництво й споживання, впроваджуючи енергоощадні та ресурсозберігаючі технології.
Принцип благополуччя	Орієнтація на підвищення соціального та економічного добробуту населення. Основний критерій – забезпечення стабільного рівня зайнятості та справедливого розподілу доходів без шкоди довкіллю.
Принцип належного управління	Економіка має бути прозорою та підзвітною. Відповідальність за шкоду довкіллю повинна розподілятися між країнами пропорційно до рівня їхнього впливу. Екологічна політика має враховувати культурні та регіональні особливості.
Принцип збереження здорової планети	Держави зобов'язані інвестувати у відновлення природних систем і збереження екологічної рівноваги. Ключовим є підхід довгострокової відповідальності перед майбутніми поколіннями.

Джерело: сформовано автором на основі [45]

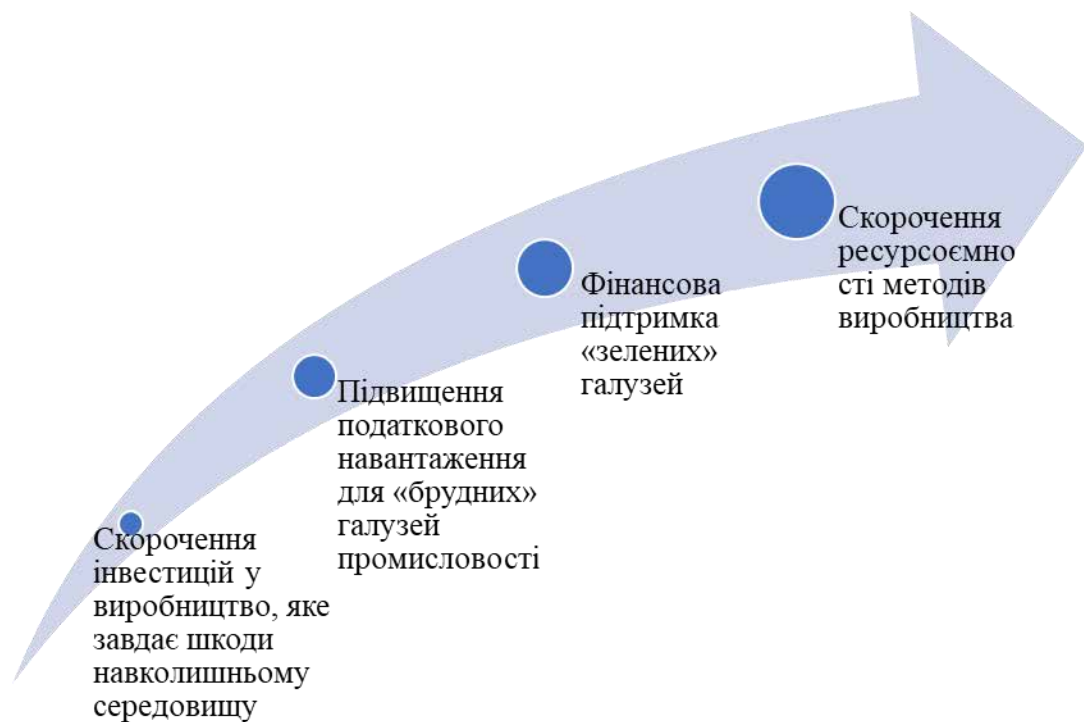


Рис. Б.1. Етапи «зеленої економіки»

Джерело: сформовано автором на основі [39]