

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,**  
**ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**  
**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ**  
**ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота**  
здобувач вищої освіти  
4 курсу очної форми навчання  
**Дмитро ЛИХОЛАТ**

**Науковий керівник:**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Володимир ГОБЕЛА**

**Рецензент:**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Володимир ДУДЮК**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

та економічної безпеки

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО

Львів  
2026

## АНОТАЦІЯ

ЛИХОЛАТ Д. В. Управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2026.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління логістичними ризиками в діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарської та логістичної діяльності підприємства. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

**Ключові слова:** логістична діяльність, логістична система, ризики, загрози, економічна безпека підприємства.

## ANNOTATION

LYKHOLAT D. V. Management of logistics risks in the enterprise economic security system. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2026.

In the first chapter, the theoretical foundations of logistics risk management in the enterprise's activities are considered. In the second chapter, an analysis of the enterprise's financial, economic, and logistics activities is carried out. In the third chapter, directions for improving the management of the enterprise's logistics activities are proposed.

**Keywords:** logistics activity, logistics system, risks, threats, enterprise economic security.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1. Економічна безпека підприємства та її логістична складова .....	7
1.2. Поняття, види та джерела виникнення логістичних ризиків підприємства ....	11
1.3. Методичні підходи до управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки .....	16
Висновки до першого розділу .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»</b> .....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ОКС ЛГП «Галсільліс» та його логістичної системи .....	22
2.2. Аналіз ефективності логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» .....	27
2.3. Оцінка впливу логістичних ризиків на рівень економічної безпеки підприємства.....	36
Висновки до другого розділу.....	38
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»</b> .....	41
Висновки до третього розділу .....	46
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	51

## ВСТУП

**Обґрунтування актуальності теми дослідження.** Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах воєнної нестабільності логістика перетворилася на один із визначальних чинників збереження безперервності господарської діяльності підприємств. Повномасштабна війна в Україні спричинила істотні зміни у функціонуванні транспортно-логістичної системи: погіршився стан інфраструктури, ускладнилися маршрути перевезень, змінилися напрями збуту та постачання, зросли часові й фінансові витрати на переміщення ресурсів і продукції. За таких умов саме логістичні порушення дедалі частіше стають джерелом економічних втрат, зниження платоспроможності, уповільнення обороту капіталу та ослаблення загальної стійкості підприємства.

Особливого значення зазначена проблема набуває у лісовій галузі, для якої характерними є просторово розосереджене розміщення ресурсної бази, значна залежність від транспортної доступності, сезонність робіт і висока частка витрат на перевезення та зберігання продукції. У воєнних умовах ці особливості посилюють вразливість підприємств до логістичних збоїв, ускладнюють своєчасне транспортування деревини, підвищують ризики накопичення запасів і порушення збутових процесів. Крім того, загальна економічна нестабільність, коливання цін, дефіцит ресурсів та зміна кон'юнктури ринку вимагають від підприємств лісового сектору нових підходів до організації логістичних потоків і управління ризиками. Саме тому дослідження управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки підприємства є актуальним та практично значущим.

**Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми.** Дослідженням актуальних питань управління логістичними ризиками підприємства присвячені праці багатьох науковців, серед яких: Артюшок В. С., Вахлакова В. В., Гаркуша В. В., Гобела В. В., Горбач С. В., Денисенко М. П., Діденко Є. О., Драпалюк М. П., Зибарева О. В., Ілляшенко О. В., Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Олійник І. В., Піцур Я. С., Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Шкарлет С. М., Ярова І. Є. Незважаючи на значну

увагу науковців, де окремі аспекти зазначеної проблематики потребують глибшого дослідження, зокрема управління логістичними ризиками лісогосподарських підприємств в умовах війни.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки лісогосподарського підприємства.

**Для реалізації мети сформовано такі завдання дослідження:**

- ✓ розкрити сутність логістичної складової економічної безпеки підприємства;
- ✓ дослідити поняття, види та джерела виникнення логістичних ризиків підприємства;
- ✓ надати організаційно-економічну характеристику підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс»;
- ✓ провести аналіз ефективності логістичної діяльності підприємства;
- ✓ оцінити вплив логістичних ризиків на рівень економічної безпеки підприємства;
- ✓ розробити рекомендації щодо мінімізації логістичних ризиків та підвищення ефективності логістичної діяльності;
- ✓ обґрунтувати доцільність створення централізованої логістичної служби в системі підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти управління логістичними ризиками підприємства в умовах війни.

**Перелік методів дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: метод теоретичного узагальнення і системного аналізу — для розкриття сутності логістичних ризиків та їх ролі в системі економічної безпеки підприємства; методи аналізу і синтезу — для дослідження структури логістичної діяльності підприємства; порівняльний метод — для оцінювання динаміки показників логістичної діяльності; економіко-статистичні методи — для аналізу ефективності

використання основних фондів і оборотних активів; розрахунково-аналітичний метод — для визначення показників оборотності ресурсів і логістичної ефективності; графічний метод — для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення — для формування висновків і розроблення рекомендацій щодо мінімізації логістичних ризиків підприємства.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).**

Практичне значення здобутих результатів полягає в розробленні пропозицій щодо створення централізованої логістичної служби в системі підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс», яка забезпечуватиме координацію матеріальних потоків, планування перевезень, управління запасами, контроль дебіторської заборгованості та моніторинг логістичних показників. Запровадження такої служби дозволить підвищити узгодженість логістичних процесів, скоротити обсяги накопичення матеріальних запасів, підвищити швидкість обороту ресурсів та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, із них основний текст – 44 сторінки, які містять 3 рисунки і 13 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна безпека підприємства та її логістична складова

Економічна безпека підприємства в сучасних умовах функціонування виступає системною характеристикою його здатності забезпечувати стабільність діяльності, ефективне використання ресурсів, протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також формування потенціалу довгострокового розвитку. В умовах глобалізації ринків, ускладнення ланцюгів постачання, воєнних ризиків, нестабільності транспортної інфраструктури та коливань логістичних витрат особливої ваги набуває логістична складова економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства розглядається як комплексна система [36], що охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну, інвестиційну, технологічну та логістичну підсистеми. Кожна із зазначених складових формує відповідну площину ризиків, однак саме логістична складова забезпечує безперервність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що є критично важливим для стабільності функціонування підприємства [1; 7].

Логістична складова економічної безпеки підприємства характеризує стан захищеності логістичних процесів від дестабілізуючих факторів, які можуть призвести до порушення постачання ресурсів, зриву виробничих програм, зростання витрат, втрати ринків збуту або погіршення фінансових результатів. Вона охоплює процеси постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподілу продукції, а також інформаційного забезпечення логістичних потоків [13].

В умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища логістика перетворюється з допоміжної функції на стратегічний елемент економічної безпеки підприємства. Саме через логістичні процеси реалізується взаємодія підприємства з постачальниками, перевізниками, посередниками та

споживачами. Відповідно, будь-які порушення в логістичній системі можуть призводити до каскадних негативних ефектів у фінансовій, виробничій та ринковій діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [17].

Як показано на рисунку логістична складова перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами економічної безпеки підприємства. Порушення постачання ресурсів безпосередньо впливає на виробничу складову, зростання транспортних витрат – на фінансову, а затримки доставки готової продукції – на ринкову та збутову діяльність підприємства [4]. Таким чином, логістична складова виконує інтегруючу функцію в системі економічної безпеки.

Логістична складова економічної безпеки підприємства формується через систему логістичних процесів, які забезпечують рух матеріальних потоків від постачальника до кінцевого споживача. До ключових елементів логістичної складової належать [42]: постачання, транспортування, складування,

управління запасами, розподіл продукції, інформаційне забезпечення та управління логістичними витратами (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні елементи логістичної складової економічної безпеки підприємства

<b>Елемент</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Вплив на економічну безпеку</b>
Постачання	Забезпечення підприємства ресурсами	Безперервність виробництва
Транспортування	Переміщення матеріальних потоків	Своєчасність поставок
Складування	Зберігання матеріальних ресурсів	Мінімізація втрат
Управління запасами	Оптимізація рівня запасів	Зменшення заморожених коштів
Розподіл продукції	Доставка готової продукції	Стабільність збуту
Інформаційна логістика	Управління інформаційними потоками	Оперативність управління
Логістичні витрати	Формування витрат на логістику	Фінансова стійкість

Джерело: сформовано автором на основі [26].

Важливою характеристикою логістичної складової економічної безпеки підприємства є її ризико-орієнтований характер. Логістичні процеси супроводжуються значною кількістю невизначеностей, пов'язаних із коливанням цін на транспортні послуги, порушенням маршрутів перевезення, зміною умов постачання, затримками на митниці, воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури та іншими факторами [27].

Логістичні ризики можуть виникати на всіх етапах руху матеріального потоку: від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачу. Відповідно, рівень економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати логістичні ризики (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура логістичної складової економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [17; 33].

Логістична складова економічної безпеки підприємства повинна формуватися на основі принципів системності, безперервності, адаптивності, економічної доцільності та ризикоорієнтованості. Системність передбачає узгодженість логістичних процесів між собою, безперервність – стабільність матеріальних потоків, адаптивність – здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, а ризикоорієнтованість – врахування можливих загроз [28].

З огляду на зазначене, логістична складова економічної безпеки підприємства може бути визначена як сукупність організаційних, економічних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення безперервності матеріальних потоків, мінімізацію логістичних ризиків, оптимізацію витрат та підтримання стабільності функціонування підприємства [29].

Таким чином, логістична складова є ключовим елементом системи економічної безпеки підприємства, оскільки забезпечує стабільність постачання ресурсів, ефективність розподілу продукції, контроль логістичних витрат та

зниження ризиків порушення діяльності. Саме тому ефективне управління логістичними процесами виступає необхідною умовою забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання.

## **1.2. Поняття, види та джерела виникнення логістичних ризиків підприємства**

Логістичні ризики є невід'ємним елементом функціонування сучасних підприємств, діяльність яких пов'язана з організацією постачання ресурсів, транспортуванням продукції, управлінням запасами та забезпеченням взаємодії з контрагентами. Зростання складності логістичних систем, глобалізація ланцюгів постачання, нестабільність економічного середовища, а також вплив кризових і воєнних факторів суттєво підвищують рівень невизначеності логістичних процесів, що обумовлює необхідність системного дослідження логістичних ризиків підприємства.

Логістичні ризики мають комплексну природу та формуються під впливом взаємодії матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах логістичної системи підприємства. Вони виникають у процесі планування потреб у ресурсах, вибору постачальників, організації транспортування, управління складськими операціями, формування каналів розподілу продукції та забезпечення інформаційної підтримки логістичних процесів. При цьому логістичні ризики можуть мати як локальний характер, так і системний вплив на діяльність підприємства [24].

Особливістю логістичних ризиків є їх мультиплікативний ефект. Порушення одного елемента логістичної системи призводить до виникнення ланцюгової реакції, що охоплює інші підсистеми підприємства. Наприклад, затримка постачання сировини може спричинити зупинку виробництва, порушення графіка виконання замовлень, зростання витрат, втрату клієнтів і, як наслідок, зниження фінансової стійкості підприємства. Таким чином, логістичні ризики безпосередньо трансформуються у загрози економічній безпеці підприємства [23].

Важливою характеристикою логістичних ризиків є їх динамічність. Вони змінюються залежно від умов функціонування підприємства, структури логістичних потоків, рівня диверсифікації постачальників, стану транспортної інфраструктури, коливання цін на ресурси та інших факторів [6]. У зв'язку з цим система управління логістичними ризиками повинна мати адаптивний характер та забезпечувати постійний моніторинг логістичного середовища.

Крім того, логістичні ризики мають імовірнісний характер, що ускладнює їх прогнозування та оцінювання [11]. У практиці управління підприємством це потребує використання ризикоорієнтованих підходів, які передбачають ідентифікацію ризиків, визначення ймовірності їх виникнення, оцінювання можливих втрат та розробку заходів мінімізації [14]. Такий підхід дозволяє формувати ефективну систему управління логістичними ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Функціонування логістичної системи підприємства пов'язане з високим рівнем невизначеності, що зумовлює виникнення ризиків у процесі руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Логістичні ризики формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників і можуть призводити до порушення безперервності постачання, зростання витрат, втрати ринків збуту та зниження рівня економічної безпеки підприємства [18].

У науковій літературі логістичний ризик розглядається як ймовірність виникнення негативних відхилень у функціонуванні логістичної системи, що спричиняють втрати ресурсів, порушення строків постачання, зниження якості обслуговування споживачів та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства [9; 15; 19]. Враховуючи системний характер логістики, ризики виникають на всіх етапах руху матеріального потоку — від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу.

Логістичні ризики мають комплексний характер і можуть проявлятися у вигляді транспортних затримок, порушення постачання, дефіциту запасів, пошкодження вантажів, коливання логістичних витрат, інформаційних збоїв, а також порушення взаємодії між учасниками ланцюга постачання. У результаті

цього логістичні ризики безпосередньо впливають на виробничу стабільність підприємства та рівень його економічної безпеки [10].

Класифікація логістичних ризиків підприємства може здійснюватися за різними ознаками [5]: за етапами логістичного процесу, джерелами виникнення, ступенем впливу, рівнем керованості та наслідками для економічної безпеки підприємства. Найбільш поширеною є класифікація за етапами логістичного процесу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.2

## Класифікація логістичних ризиків за етапами логістичної діяльності

Етап логістики	Види ризиків	Характер прояву
Закупівельна логістика	ризик зриву постачання	несвоєчасне отримання ресурсів
	ризик зміни ціни постачання	зростання витрат
	ризик ненадійного постачальника	нестабільність поставок
Транспортна логістика	ризик затримки доставки	порушення виробничих графіків
	ризик пошкодження вантажу	матеріальні втрати
	ризик зростання транспортних тарифів	підвищення витрат
Складська логістика	ризик втрати запасів	зменшення ресурсів
	ризик псування продукції	втрати якості
	ризик дефіциту складських площ	перебої постачання
Логістика розподілу	ризик зриву поставок клієнтам	втрата ринку
	ризик повернення продукції	додаткові витрати
	ризик порушення строків доставки	зниження конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Важливим аспектом дослідження логістичних ризиків є їх класифікація за джерелами виникнення. З цієї точки зору логістичні ризики поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики формуються в межах діяльності підприємства і пов'язані з недосконалістю організації логістичних процесів, помилками планування, неефективним управлінням запасами, недостатньою координацією між підрозділами та обмеженістю ресурсів.

Зовнішні логістичні ризики виникають під впливом факторів зовнішнього середовища, які не підлягають безпосередньому контролю підприємства [22].

До них належать зміни транспортної інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, військові дії, митні обмеження, коливання цін на паливо, нестабільність постачальників, політичні та економічні фактори [32].

Для більш повного розуміння сутності логістичних ризиків доцільно розглянути їх класифікацію за рівнем впливу на економічну безпеку підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

## Класифікація логістичних ризиків за рівнем впливу

<b>Рівень ризику</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Наслідки для підприємства</b>
Низький	незначні відхилення у логістиці	короткострокові затримки
Середній	порушення окремих логістичних процесів	зростання витрат
Високий	значні збої логістичної системи	зупинка виробництва
Критичний	повне порушення логістики	загроза економічній безпеці

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Окрему групу становлять стратегічні логістичні ризики, які пов'язані з довгостроковими рішеннями підприємства щодо вибору постачальників, формування логістичних каналів, розміщення складів та побудови системи розподілу продукції. Неправильні стратегічні рішення можуть призводити до системних втрат, що безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства [37].

Крім того, логістичні ризики можуть класифікуватися за ступенем керованості [41]. Керовані ризики можуть бути мінімізовані шляхом удосконалення логістичних процесів, впровадження систем планування та контролю, диверсифікації постачальників і оптимізації маршрутів перевезення. Некеровані ризики пов'язані з форс-мажорними обставинами, зокрема природними катастрофами, військовими діями, блокуванням транспортних шляхів та іншими факторами.

Важливим аспектом дослідження логістичних ризиків є визначення їх впливу на ключові параметри діяльності підприємства [39]. До таких параметрів належать рівень логістичних витрат, стабільність виробничого процесу, швидкість обороту запасів, своєчасність виконання замовлень та рівень обслуговування споживачів. Підвищення логістичних ризиків призводить до збільшення витрат на транспортування, зберігання та страхування вантажів, що негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Крім економічних наслідків, логістичні ризики можуть спричинити організаційні та репутаційні втрати. Порушення строків доставки продукції, нестабільність постачання або зниження якості логістичного обслуговування зменшують довіру контрагентів, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства на ринку [21]. У довгостроковій перспективі це може спричинити зниження обсягів реалізації продукції та погіршення фінансової стійкості підприємства.

Особливу роль логістичні ризики відіграють у формуванні стратегічної стійкості підприємства. Високий рівень залежності від одного постачальника, обмежена кількість транспортних маршрутів, відсутність резервних складських потужностей або недостатній рівень цифровізації логістичних процесів підвищують вразливість підприємства до зовнішніх загроз [16]. У таких умовах управління логістичними ризиками повинно передбачати диверсифікацію постачальників, оптимізацію логістичних каналів, формування страхових запасів та впровадження сучасних інформаційних систем.

Таким чином, логістичні ризики виступають важливим фактором впливу на ефективність функціонування підприємства та рівень його економічної безпеки. Їх систематизація, класифікація та оцінювання дозволяють сформулювати комплексну основу для подальшої розробки механізму управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Таким чином, логістичні ризики підприємства є складною багаторівневою системою загроз, що виникають у процесі управління матеріальними потоками та впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Їх своєчасна

ідентифікація, класифікація та оцінювання є необхідною умовою формування ефективної системи управління логістичними ризиками та забезпечення стабільності функціонування підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки**

Ефективне управління логістичними ризиками є важливою складовою забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки саме логістичні процеси формують основу руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків [12]. Нестабільність логістичних операцій може призводити до зриву виробничих програм, зростання витрат, втрати клієнтів та погіршення фінансових результатів. У зв'язку з цим виникає необхідність формування системного методичного підходу до управління логістичними ризиками, який дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їх вплив та розробляти заходи мінімізації.

Управління логістичними ризиками доцільно розглядати як безперервний процес, що включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінювання, вибір методів реагування та моніторинг результатів [8]. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність логістичної системи до змін зовнішнього середовища та підтримувати необхідний рівень економічної безпеки підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи управління логістичними ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [8; 38; 40].

На першому етапі здійснюється ідентифікація логістичних ризиків, яка передбачає виявлення потенційних загроз у процесах постачання, транспортування, складування, управління запасами та розподілу продукції. Основою ідентифікації виступає аналіз логістичних потоків підприємства, оцінювання взаємодії з постачальниками, перевізниками та споживачами, а також дослідження внутрішніх логістичних процесів.

Другим етапом є аналіз логістичних ризиків, що передбачає визначення причин їх виникнення, оцінювання можливих наслідків та встановлення взаємозв'язків між окремими ризиками. На цьому етапі застосовуються методи експертного оцінювання, аналіз сценаріїв, порівняльний аналіз, статистичні методи та методи економічного моделювання.

Наступним етапом виступає оцінювання логістичних ризиків, яке полягає у визначенні ймовірності їх виникнення та величини можливих втрат. Оцінювання може здійснюватися як якісними, так і кількісними методами. Якісні методи базуються на експертних оцінках та ранжуванні ризиків, тоді як кількісні методи передбачають використання економіко-математичних розрахунків.

## Методи оцінювання логістичних ризиків підприємства

Метод	Характеристика	Сфера застосування
Експертний метод	оцінювання ризиків фахівцями	якісний аналіз
Метод ранжування	визначення пріоритетності ризиків	вибір критичних ризиків
Метод сценаріїв	аналіз можливих ситуацій	стратегічне планування
Статистичний метод	аналіз попередніх даних	кількісна оцінка
Імітаційне моделювання	моделювання логістичних процесів	складні системи
Матриця ризиків	оцінка ймовірності та наслідків	комплексний аналіз

Джерело: сформовано автором на основі [25].

Важливим інструментом управління логістичними ризиками є використання матриці ризиків, яка дозволяє класифікувати ризики за рівнем ймовірності їх виникнення та ступенем впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дає можливість визначити критичні ризики та сформулювати пріоритети управління.

Після оцінювання логістичних ризиків здійснюється вибір методів реагування. До основних методів управління логістичними ризиками належать уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику та прийняття ризику. Вибір конкретного методу залежить від рівня ризику, можливих втрат та економічної доцільності управлінських заходів (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

## Методи управління логістичними ризиками підприємства

Метод	Сутність	Приклад застосування
Уникнення ризику	відмова від ризикової операції	зміна постачальника
Зниження ризику	мінімізація ймовірності	диверсифікація поставок
Передача ризику	передача відповідальності	страхування перевезень
Прийняття ризику	прийняття можливих втрат	формування резервів

Джерело: сформовано автором на основі [31].

Важливою складовою управління логістичними ризиками є моніторинг та контроль. Цей етап передбачає постійне відстеження логістичних процесів, аналіз змін зовнішнього середовища, оцінювання ефективності заходів управління та коригування прийнятих рішень. Моніторинг дозволяє своєчасно реагувати на нові загрози та підтримувати стабільність логістичної системи підприємства.

Методичні підходи до управління логістичними ризиками повинні базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності, безперервності та економічної доцільності [35]. Системність передбачає врахування взаємозв'язку логістичних процесів, комплексність – охоплення всіх етапів логістичного циклу, адаптивність – здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, а безперервність – постійність управління ризиками.

Крім того, управління логістичними ризиками повинно інтегруватися у загальну систему економічної безпеки підприємства. Це передбачає узгодження логістичних рішень із фінансовою політикою підприємства, виробничими планами, інвестиційною діяльністю та стратегією розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансованість управління ризиками та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, методичні підходи до управління логістичними ризиками підприємства базуються на системному аналізі логістичних процесів, оцінюванні рівня ризиків, виборі ефективних методів реагування та постійному моніторингу логістичної діяльності. Реалізація зазначених підходів дозволяє підвищити рівень економічної безпеки підприємства та забезпечити стабільність його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## Висновки до першого розділу

В результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що економічна безпека підприємства є комплексною системною характеристикою, яка відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність функціонування, ефективне використання ресурсів і протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам. У структурі економічної безпеки важливе місце займає логістична складова, яка забезпечує безперервність матеріальних, інформаційних і фінансових потоків та виконує інтегруючу функцію між фінансовою, виробничою, збутовою та іншими підсистемами підприємства. Саме стабільність логістичних процесів визначає рівень стійкості підприємства до дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що логістична складова економічної безпеки підприємства формується через систему логістичних процесів, які охоплюють постачання, транспортування, складування, управління запасами, розподіл продукції та інформаційне забезпечення. Порушення будь-якого з цих елементів спричиняє мультиплікативний ефект і негативно впливає на фінансову стійкість, виробничу безперервність та конкурентоспроможність підприємства. Це підтверджує стратегічну роль логістики у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища.

Визначено, що логістичні ризики є складною багаторівневою системою загроз, які виникають у процесі управління матеріальними потоками та характеризуються імовірнісним, динамічним і мультиплікативним характером. Логістичні ризики можуть проявлятися у вигляді порушення постачання ресурсів, затримок транспортування, втрати або пошкодження вантажів, дефіциту запасів, зростання логістичних витрат, інформаційних збоїв та інших негативних відхилень у функціонуванні логістичної системи підприємства.

Систематизовано класифікацію логістичних ризиків за етапами логістичного процесу, джерелами виникнення, рівнем впливу, ступенем керованості та стратегічним значенням. Встановлено, що логістичні ризики можуть бути внутрішніми і зовнішніми, керованими та некерованими, а також

мати різний рівень впливу — від незначних відхилень до критичних порушень логістичної системи, що створюють загрозу економічній безпеці підприємства. Така класифікація дозволяє визначити пріоритетні напрями управління ризиками та сформувати ефективний механізм їх мінімізації.

Доведено, що ефективне управління логістичними ризиками повинно здійснюватися на основі системного методичного підходу, який включає ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінювання, вибір методів реагування та постійний моніторинг логістичних процесів. Використання експертних, статистичних, сценарних та матричних методів оцінювання дозволяє визначити критичні ризики та сформувати пріоритети управління ними.

Встановлено, що основними методами управління логістичними ризиками виступають уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику та прийняття ризику. Застосування зазначених методів у поєднанні з принципами системності, адаптивності, безперервності та економічної доцільності забезпечує підвищення стійкості логістичної системи підприємства та зниження рівня загроз економічній безпеці.

Отже, логістична складова економічної безпеки підприємства є ключовим елементом забезпечення стабільності його функціонування, а логістичні ризики – важливим об'єктом управління. Їх своєчасна ідентифікація, класифікація та оцінювання формують методичну основу для розробки ефективного механізму управління логістичними ризиками, що дозволяє підвищити рівень економічної безпеки підприємства та забезпечити його стійкий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ОКС ЛГП «Галсільліс» та його логістичної системи

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливим етапом дослідження логістичних ризиків, оскільки дозволяє визначити специфіку функціонування виробничих процесів, структуру управління, особливості формування матеріальних потоків та організацію логістичних операцій. Аналіз діяльності підприємства дає можливість оцінити умови формування логістичної системи, визначити фактори впливу на її ефективність та виявити потенційні ризики у сфері транспортування, зберігання і реалізації продукції.

Лісогосподарські підприємства характеризуються специфічними умовами функціонування, що відрізняють їх від підприємств інших галузей економіки. Основною особливістю є територіальна розосередженість виробничих об'єктів, значна залежність від природно-кліматичних умов та тривалий виробничий цикл. Ці фактори безпосередньо впливають на організацію логістичних процесів, формування матеріальних потоків і структуру витрат підприємства.

Діяльність лісогосподарських підприємств охоплює комплекс взаємопов'язаних виробничих операцій, які включають вирощування лісових насаджень, проведення рубок, заготівлю деревини, її транспортування, складування та реалізацію. Кожен із зазначених етапів потребує ефективної організації матеріальних потоків, координації роботи виробничих підрозділів та використання спеціалізованої техніки. У зв'язку з цим логістична система відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу [30].

Особливістю діяльності лісогосподарських підприємств є також значна залежність від транспортної інфраструктури. Лісові масиви часто розташовані у важкодоступних районах, що ускладнює організацію перевезень і потребує

використання спеціалізованих транспортних засобів. Крім того, сезонність виконання робіт впливає на інтенсивність логістичних операцій і формує додаткові ризики у сфері транспортування продукції.

Організаційно-економічні характеристики підприємства визначають також структуру логістичних витрат, які включають витрати на заготівлю деревини, транспортування, зберігання продукції, використання технічних ресурсів та управління матеріальними потоками. Раціональна організація логістичних процесів дозволяє зменшити витрати підприємства і підвищити ефективність його діяльності.

Обласне комунальне спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Галсільліс» здійснює діяльність у сфері ведення лісового господарства та раціонального використання лісових ресурсів [30]. Основними напрямками роботи підприємства є заготівля деревини, її транспортування, зберігання і реалізація, а також проведення заходів з відтворення лісових насаджень та охорони лісових територій. Функціонування підприємства у комунальній формі власності зумовлює поєднання виробничих, економічних та природоохоронних завдань, що визначає специфіку організації управління його діяльністю.

Лісгосподарська галузь відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи сировинну базу для деревообробної промисловості, будівництва, енергетики та інших секторів господарства. Водночас ліси виконують важливі екологічні функції, пов'язані із регулюванням водного режиму, захистом ґрунтів від ерозійних процесів, формуванням кліматичних умов та збереженням біорізноманіття. У зв'язку з цим діяльність лісгосподарських підприємств має базуватися на принципах збалансованого природокористування, що передбачає поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю.

Підприємство здійснює повний цикл робіт з ведення лісового господарства, який включає лісовідновлення, догляд за насадженнями, проведення рубок головного користування та санітарних заходів, заготівлю деревини, її транспортування і реалізацію. Значна увага приділяється охороні лісових масивів від пожеж, шкідників, незаконних рубок, а також проведенню

лісокультурних заходів. Такий комплекс робіт визначає багатofункціональний характер діяльності підприємства.

Виробничі процеси у лісовому господарстві характеризуються довготривалістю, оскільки цикл формування лісових насаджень триває десятки років [30]. Це обумовлює необхідність стратегічного планування діяльності підприємства, раціонального використання ресурсного потенціалу та забезпечення відтворення лісів. Планування здійснюється з урахуванням природно-кліматичних умов, вікової структури насаджень, стану лісових ресурсів і потреб ринку.

Організаційна структура підприємства побудована за територіальним принципом і включає систему лісництв та виробничих підрозділів. Такий підхід дозволяє забезпечити управління процесами ведення лісового господарства на відповідних територіях, організацію заготівлі деревини та її транспортування. Разом з тим значна територіальна розосередженість лісових ресурсів зумовлює необхідність ефективної координації діяльності підрозділів і раціональної організації логістичних процесів.

Однією з ключових особливостей діяльності лісогосподарських підприємств є складність організації матеріальних потоків. Лісові ресурси розміщені на великих площах, часто у важкодоступних районах, що ускладнює процес заготівлі та транспортування деревини. Це потребує використання спеціалізованої техніки та ретельного планування логістичних операцій. У зв'язку з цим логістика відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Логістичні процеси підприємства охоплюють планування лісозаготівель, організацію транспортування деревини з місць заготівлі до складів або споживачів, управління запасами продукції, а також координацію роботи виробничих підрозділів. Раціональна організація логістичних операцій сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню безперервності виробничого циклу.

Процес заготівлі деревини включає валку дерев, їх первинну обробку, сортування та підготовку до транспортування. Після виконання цих операцій

деревина транспортується до проміжних складів або безпосередньо до споживачів. Важливим елементом логістичного процесу є планування транспортних маршрутів, використання лісових доріг та оптимізація роботи транспортних засобів.

Складське господарство підприємства забезпечує зберігання деревини, її сортування, облік та підготовку до реалізації. Раціональна організація складських процесів дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити безперервність постачання продукції споживачам. Управління запасами у лісовому господарстві має особливе значення, оскільки дозволяє уникнути надлишкового накопичення продукції та зменшити витрати на зберігання.

Сучасний розвиток лісового господарства пов'язаний із впровадженням принципів сталого лісокористування, підвищенням ефективності управління ресурсами та використанням інформаційних технологій. Важливим напрямом є цифровізація управління лісовими ресурсами, зокрема застосування електронного обліку деревини та систем моніторингу транспорту.

В умовах сучасних економічних викликів зростає роль логістики як інструменту оптимізації виробничих процесів. Ефективне управління матеріальними потоками дозволяє зменшити витрати на транспортування, підвищити ефективність використання технічних ресурсів і забезпечити стабільність діяльності підприємства. Воєнні та економічні фактори останніх років також вплинули на організацію логістичних маршрутів, структуру попиту на деревину та умови транспортування продукції, що потребує адаптації системи управління логістикою.

Особливістю лісозаготівельних робіт є їх залежність від природно-кліматичних умов та сезонності. У різні періоди року змінюється стан лісових доріг, що безпосередньо впливає на можливість транспортування деревини. У зв'язку з цим важливого значення набуває планування транспортних операцій та координація роботи підрозділів.

Транспортування деревини є одним із найбільш витратних елементів діяльності підприємства. Воно здійснюється від місць заготівлі до проміжних

складів або безпосередньо до споживачів. Раціональна організація перевезень дозволяє оптимізувати використання транспортних засобів, зменшити витрати пального та скоротити час доставки продукції.

Реалізація деревини здійснюється через ринкові механізми, зокрема електронні торги, що сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та формуванню конкурентних умов продажу продукції. Це, у свою чергу, потребує ефективної організації логістичних процесів, пов'язаних із доставкою продукції споживачам.

Важливим аспектом організаційно-економічної характеристики підприємства є оцінювання ефективності використання логістичних ресурсів. До таких ресурсів належать транспортні засоби, складські площі, лісові дороги, спеціалізована техніка та інформаційні системи управління. Раціональне використання зазначених ресурсів дозволяє зменшити витрати на виконання логістичних операцій та підвищити продуктивність діяльності підприємства.

Особливу роль у функціонуванні лісогосподарських підприємств відіграє планування логістичних операцій. Воно передбачає визначення обсягів заготівлі деревини, формування транспортних маршрутів, організацію роботи складів та координацію діяльності виробничих підрозділів. Ефективне планування дозволяє забезпечити безперервність матеріальних потоків і мінімізувати ризики виникнення затримок у постачанні продукції.

Крім того, важливим напрямом удосконалення логістичної системи підприємства є використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження електронного обліку деревини, систем GPS-моніторингу транспорту та автоматизованих систем управління дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів і забезпечити контроль за рухом матеріальних потоків.

У сучасних умовах підвищується роль логістики як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна організація транспортування, управління запасами та складських операцій дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість реалізації продукції та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Таким чином, діяльність ОКС ЛГП «Галсільліс» характеризується складною структурою виробничих та логістичних процесів, що охоплюють усі етапи руху матеріальних потоків — від планування рубок до реалізації деревини. Ефективна організація логістичної системи підприємства є важливою умовою забезпечення економічної результативності діяльності, зниження витрат та підвищення рівня економічної безпеки.

## **2.2. Аналіз ефективності логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс»**

Аналіз логістичної діяльності підприємства виступає важливою складовою оцінювання результативності його функціонування в сучасних умовах господарювання. Для лісогосподарських підприємств роль логістики є особливо значущою, оскільки їх діяльність пов'язана з переміщенням значних обсягів деревини, використанням транспортних засобів, організацією складських операцій та координацією роботи територіально розосереджених підрозділів. Рівень ефективності логістичної системи безпосередньо впливає на величину витрат підприємства, швидкість реалізації продукції та кінцеві фінансові результати його діяльності.

Логістична система лісогосподарського підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують рух матеріальних потоків від місць заготівлі деревини до кінцевих споживачів. До основних елементів такої системи належать планування лісозаготівель, організація транспортування продукції, управління складськими запасами, координація роботи транспортних засобів та забезпечення безперервності постачання. Раціональна організація зазначених процесів сприяє зменшенню витрат підприємства, підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпеченню стабільності виробничої діяльності.

В умовах сучасного економічного середовища значення логістики суттєво зростає, що пов'язано з посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю ринкової кон'юнктури та змінами транспортної інфраструктури. Для

підприємств лісогосподарської галузі додатковим ускладнюючим фактором є територіальна розосередженість виробничих об'єктів, що потребує оптимального планування транспортних маршрутів, ефективного використання технічних ресурсів та координації роботи підрозділів.

Особливої актуальності питання організації логістичних процесів набули в умовах воєнного стану, коли частина транспортної інфраструктури була пошкоджена, а традиційні логістичні маршрути зазнали змін. У таких умовах підприємства змушені адаптувати логістичні системи до нових умов функціонування, шукати альтернативні шляхи транспортування продукції, оптимізувати використання транспортних засобів і підвищувати ефективність управління матеріальними потоками.

Для підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» логістична діяльність охоплює транспортування деревини з місць заготівлі до складів або безпосередньо до споживачів, організацію складського господарства, управління запасами продукції та координацію взаємодії між виробничими підрозділами. Ефективність зазначених процесів визначає стабільність функціонування підприємства, рівень логістичних витрат і конкурентоспроможність продукції.

Важливим елементом дослідження логістичної діяльності є аналіз фінансово-економічних показників, що характеризують стан основних виробничих фондів, ефективність їх використання, структуру оборотних активів та швидкість обороту ресурсів. Зазначені показники дозволяють оцінити рівень забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами та визначити чинники, які впливають на результативність логістичних операцій.

Проведення аналізу ключових показників діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» дає можливість виявити проблемні аспекти функціонування логістичної системи, визначити потенційні ризики та сформулювати основу для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення логістичної діяльності. У зв'язку з цим дослідження технічного стану основних фондів, ефективності їх використання, структури оборотних активів і

транспортно-складських процесів є важливим етапом аналізу діяльності підприємства.

У межах даного підрозділу передбачається проведення аналізу технічного стану основних виробничих фондів, ефективності їх використання, структури оборотних активів та показників логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс». Отримані результати дозволять оцінити рівень функціонування логістичної системи підприємства та визначити напрями її подальшого удосконалення.

Аналіз ключових показників діяльності підприємства дозволяє визначити ефективність функціонування логістичної системи, рівень забезпечення основними фондами, стан матеріальних потоків та ефективність використання ресурсів. Проведення такого дослідження дає можливість встановити показники, значення яких негативно впливають на результативність логістичних операцій, а також визначити напрями їх оптимізації.

Особливого значення у дослідженні логістичної ефективності набуває аналіз стану основних виробничих фондів, оскільки саме вони забезпечують виконання транспортних, складських і виробничих операцій підприємства. До основних показників належать коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів, а також показники фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності та рентабельності основних фондів.

Результати розрахунку показників руху основних виробничих фондів підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» наведено у таблиці 2.1.

**Характеристика руху основних фондів ОКС ЛГП «Галсільліс»**

Показники (тис. грн)	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	41501	41720	49665	65624	60449
Первісна вартість ОФ	103339	92787	94062	102735	110874
Накопичена амортизація	63739	51286	52342	53070	58022
Введено ОФ	4656	4326	13402	20145	15010
Вибуло ОФ	2279	0	145	2989	3973
Коефіцієнт зносу	0.62	0.55	0.56	0.52	0.52
Коефіцієнт придатності	0.38	0.45	0.44	0.48	0.48
Коефіцієнт оновлення	0.11	0.10	0.27	0.31	0.25
Коефіцієнт вибуття	0.06	0.00	0.00	0.06	0.07

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Результати аналізу даних, наведених у таблиці 2.1, свідчать, що протягом досліджуваного періоду підприємства системи ОКС ЛГП «Галсільліс» здійснювали розширене відтворення основних виробничих фондів. Значення коефіцієнта оновлення основних засобів у більшості років перевищувало показник їх вибуття, що вказує на поступове модернізування матеріально-технічної бази підприємства та оновлення виробничого потенціалу.

Разом з тим, незважаючи на позитивну тенденцію щодо оновлення основних засобів, рівень їх фізичного зносу залишається досить значним. Така ситуація може негативно впливати на ефективність логістичної діяльності підприємства, зокрема на організацію транспортування деревини, виконання навантажувально-розвантажувальних робіт та функціонування складського господарства. Використання зношених основних засобів призводить до збільшення витрат на ремонт і технічне обслуговування, зниження продуктивності техніки та підвищення ризику виникнення перебоїв у логістичних процесах.

Наступним етапом дослідження є оцінювання ефективності використання основних виробничих фондів підприємства. Проведення такого аналізу

дозволяє визначити рівень результативності використання наявних технічних ресурсів, оцінити їх вплив на обсяги діяльності підприємства та встановити резерви підвищення ефективності логістичних операцій. Результати аналізу ефективності використання основних виробничих фондів наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Показники використання основних фондів ОКС ЛГП «Галсільліс»**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Середньорічна вартість ОФ	41501	41720	49665	65624	60449
Реалізовано продукції	136544	120784	171248	141408	146600
Чисельність ПВП	296	304	296	264	288
Фондовіддача	3.29	2.89	3.45	2.15	2.43
Фондомісткість	0.30	0.35	0.29	0.46	0.41
Фондоозброєність	140	137	168	249	210
Рентабельність ОФ	0.18	0.31	0.44	0.31	0.32

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Аналіз показників таблиці 2.2 свідчить про нестабільну динаміку ефективності використання основних фондів. Показник фондовіддачі зменшується у 2020 році, що пов'язано зі скороченням обсягів реалізації продукції, а у 2022 році — з впливом воєнних подій на діяльність підприємств. Водночас фондоозброєність праці демонструє зростання, що свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази підприємств.

Дослідження оборотних активів підприємства дозволяє оцінити ефективність управління матеріальними та фінансовими потоками. Результати аналізу наведено у таблиці 2.3.

**Аналіз оборотних активів ОКС ЛГП «Галсільліс»**

Показники (тис. грн)	2021	2022	2023	2024
Всього майна	113554	124578	179467	172368
Оборотні засоби	68592	71583	110527	91648
Матеріальні оборотні кошти	29112	41472	77376	57784
Грошові кошти	2024	1336	1736	1584
Дебіторська заборгованість	37448	28768	29400	31200

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.3, свідчить, що у структурі майна підприємства вагому частку займають оборотні активи. Разом з тим відзначається значний обсяг дебіторської заборгованості, що уповільнює обіг фінансових ресурсів і негативно позначається на результативності логістичної діяльності. Зростання дебіторської заборгованості призводить до відволікання коштів із господарського обороту, що може ускладнювати фінансування транспортних і складських операцій, а також впливати на безперервність матеріальних потоків.

Одним із ключових елементів логістичної системи підприємства є організація транспортних процесів. Саме транспортування деревини, планування оптимальних маршрутів перевезення, узгодження роботи різних видів транспорту та раціональна організація складських операцій визначають ефективність функціонування логістичної системи підприємства в цілому. Від рівня організації перевезень залежить своєчасність доставки продукції, витрати на транспортування та ефективність використання транспортних ресурсів.

У сучасних умовах важливого значення набуває застосування економіко-математичних методів оптимізації транспортних маршрутів. Використання таких підходів дає можливість мінімізувати витрати на перевезення продукції, скоротити час доставки та підвищити ефективність логістичних операцій. Крім того, застосування математичних моделей забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у сфері організації транспортування та управління

матеріальними потоками.

Результати узагальненого аналізу логістичних показників діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Показники логістичної діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс»**

Показники	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	120 784	171 248	141 408	146 600
Оборотні активи, тис. грн	68 592	71 583	110 527	91 648
Матеріальні запаси, тис. грн	29 112	41 472	77 376	57 784
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1.76	2.39	1.28	1.60
Коефіцієнт оборотності запасів	4.15	4.13	1.83	2.54
Частка матеріальних запасів у оборотних активах	0.42	0.58	0.70	0.63

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Важливим напрямом аналізу логістичної діяльності підприємства є також оцінювання показників, що характеризують ефективність транспортно-складських процесів і товароруху. Для лісогосподарських підприємств логістичні операції пов'язані насамперед із перевезенням деревини з місць заготівлі до складів або безпосередньо до споживачів, організацією складського господарства, управлінням запасами продукції та координацією матеріальних потоків.

Результати аналізу показників, наведених у таблиці 2.4, свідчать про зміну ефективності використання оборотних активів у системі підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс» протягом досліджуваного періоду. У 2021 році відбулося зростання оборотності оборотних активів, що характеризує поживлення виробничо-збутової діяльності підприємств і підвищення інтенсивності використання ресурсів. Однак у 2022 році спостерігається зниження цього

показника, що зумовлено скороченням обсягів реалізації продукції та ускладненням логістичних процесів, викликаних впливом воєнних подій.

Аналогічна динаміка спостерігається і щодо оборотності матеріальних запасів. У 2022 році відзначається істотне уповільнення швидкості їх обігу, що може свідчити про накопичення продукції на складах і зниження темпів її реалізації. У 2023 році показники оборотності поступово покращуються, що вказує на адаптацію підприємств до нових умов господарювання та відновлення логістичних процесів.

Висока частка матеріальних запасів у структурі оборотних активів підтверджує вагому роль складських операцій у діяльності лісогосподарських підприємств. Ефективність управління запасами безпосередньо впливає на результативність логістичної системи, швидкість руху матеріальних потоків та фінансові показники діяльності підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про відносно стабільне функціонування логістичної системи підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс». Водночас рівень її ефективності значною мірою визначається станом матеріально-технічної бази, організацією транспортних процесів, а також ефективністю управління складськими запасами.

Для більш повної оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» доцільно додатково проаналізувати показники, що характеризують швидкість обороту ресурсів, ефективність управління запасами та дебіторською заборгованістю. Зазначені показники дозволяють оцінити результативність логістичних процесів, пов'язаних із транспортуванням деревини, складськими операціями та товарорухом. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.5.

## Показники ефективності логістичної діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс»

Показник	2021	2022	2023	2024
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	3,23	5,95	4,81	4,7
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	113	61	76	78
Частка запасів в оборотних активах, %	42,5	57,9	70	63
Оборотність матеріальних запасів, разів	4,15	4,13	1,83	2,54
Період обороту запасів, днів	88	88	200	144

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Аналіз наведених показників дозволяє оцінити ефективність управління оборотними активами підприємства та швидкість руху матеріальних потоків. Зміна оборотності дебіторської заборгованості характеризує рівень своєчасності розрахунків зі споживачами, що безпосередньо впливає на фінансування логістичних операцій. Водночас показники оборотності запасів відображають ефективність складських процесів і швидкість реалізації продукції.

Таким чином, результати аналізу показників ефективності логістичної діяльності свідчать про залежність функціонування логістичної системи підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» від швидкості обороту ресурсів, стану дебіторської заборгованості та ефективності управління запасами. Отримані результати створюють основу для подальшої ідентифікації логістичних ризиків та оцінювання їх впливу на рівень економічної безпеки підприємства.

### **2.3. Оцінка впливу логістичних ризиків на рівень економічної безпеки підприємства**

Результати аналізу логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс», проведеного у підпункті 2.2, дозволяють ідентифікувати ключові логістичні ризики, що впливають на ефективність функціонування підприємства. До таких ризиків належать ризики уповільнення обороту запасів, ризики зростання дебіторської заборгованості, транспортні ризики, пов'язані зі станом основних виробничих фондів, а також ризики накопичення оборотних активів у матеріальній формі.

Одним із найбільш суттєвих логістичних ризиків є ризик уповільнення обороту матеріальних запасів. Проведений у пункті 2.2 аналіз показав, що у 2023 році оборотність матеріальних запасів знизилась до 1,83 рази, тоді як у 2021–2022 роках цей показник перевищував 4 рази. Відповідно період обороту запасів збільшився до 200 днів, що свідчить про накопичення значних обсягів деревини на складах підприємства. Така ситуація призводить до збільшення витрат на зберігання продукції, зростання потреби в складських площах та уповільнення товароруку.

Важливим логістичним ризиком є також зростання частки матеріальних запасів у структурі оборотних активів. За результатами аналізу цей показник збільшився з 42,46 % у 2021 році до 70,01 % у 2023 році, що свідчить про концентрацію оборотних ресурсів у матеріальній формі. Надмірне накопичення запасів знижує ліквідність підприємства, уповільнює оборот коштів і підвищує ризик втрат від тривалого зберігання продукції.

Наступним логістичним ризиком є ризик уповільнення обороту дебіторської заборгованості. Результати розрахунків показали, що у 2021 році період погашення дебіторської заборгованості становив 113 днів, у 2023 році – 76 днів, а у 2024 році – 78 днів. Збільшення терміну розрахунків зі споживачами призводить до відволікання оборотних коштів, що може ускладнювати фінансування логістичних операцій, зокрема транспортування деревини та організацію складських процесів.

Аналіз структури оборотних активів також свідчить про формування фінансово-логістичного ризику. Значна частка матеріальних запасів і дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів знижує частку грошових коштів, що обмежує можливості оперативного фінансування логістичних операцій. Це може призводити до затримок у транспортуванні продукції та ускладнення організації перевезень.

Крім того, аналіз ефективності використання основних виробничих фондів показав наявність транспортного логістичного ризику. Високий рівень зносу основних засобів може негативно впливати на ефективність використання транспортних засобів, збільшувати витрати на ремонт і технічне обслуговування, а також підвищувати ймовірність перебоїв у процесі транспортування деревини.

Таким чином, результати аналізу дозволяють систематизувати логістичні ризики підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

## Оцінка логістичних ризиків підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс»

Ризик	Показник	Фактичне значення	Наслідок для підприємства
Складський	період обороту запасів	200 днів	накопичення деревини
Складський	Частка запасів	70,01 %	Перевантаження складів
Фінансово-логістичний	Дебіторська заборгованість	78 днів	Дефіцит коштів
Транспортний	знос основних фондів	високий	ризик затримки перевезень
Операційний	оборотність запасів	1,83 рази	Уповільнення логістики

Джерело: сформовано автором на основі [30].

Аналіз наведених ризиків показує, що найбільш критичним для підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» є складський логістичний ризик, який пов'язаний із накопиченням значних обсягів матеріальних запасів і зниженням швидкості їх обороту. Висока частка запасів у структурі оборотних активів свідчить про уповільнення реалізації продукції та збільшення витрат на зберігання.

Значний вплив на ефективність логістичної системи має також фінансово-логістичний ризик, пов'язаний із дебіторською заборгованістю. Уповільнення розрахунків зі споживачами призводить до зниження ліквідності підприємства та ускладнення фінансування логістичних операцій.

Таким чином, проведена оцінка логістичних ризиків показала, що основними загрозами для підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» є накопичення матеріальних запасів, уповільнення обороту ресурсів та обмеження фінансування логістичних операцій. Виявлені ризики потребують розроблення заходів щодо їх мінімізації, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

### **Висновки до другого розділу**

В аналітичному розділі проведено організаційно-економічну характеристику підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс», здійснено аналіз ефективності логістичної діяльності та оцінено вплив логістичних ризиків на рівень економічної безпеки підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

Встановлено, що діяльність підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» характеризується територіальною розосередженістю виробничих об'єктів, залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виконання робіт і складною структурою матеріальних потоків. Зазначені особливості зумовлюють підвищену роль логістики у забезпеченні безперервності виробничого процесу, ефективності транспортування деревини та раціональної організації складських операцій. Водночас значна залежність від транспортної інфраструктури та технічного стану основних засобів формує передумови виникнення логістичних ризиків у діяльності підприємства.

Аналіз руху основних виробничих фондів підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» показав наявність тенденції до їх оновлення та розширеного відтворення. Значення коефіцієнта оновлення у досліджуваному періоді переважно перевищувало показник вибуття, що свідчить про поступове

модернізування матеріально-технічної бази. Разом з тим зберігається досить високий рівень фізичного зносу основних засобів, що негативно впливає на ефективність транспортних операцій, підвищує витрати на ремонт і збільшує ймовірність перебоїв у логістичних процесах.

Оцінювання ефективності використання основних фондів засвідчило нестабільну динаміку показників фондівіддачі та фондомісткості, що обумовлено коливанням обсягів реалізації продукції та впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнних умов функціонування. Водночас зростання фондоозброєності праці підтверджує поступове підвищення технічного забезпечення підприємства, що створює передумови для вдосконалення логістичної діяльності.

Аналіз структури оборотних активів показав значну частку матеріальних запасів і дебіторської заборгованості у складі оборотних коштів підприємства. Така структура активів уповільнює оборот фінансових ресурсів, обмежує можливості фінансування логістичних операцій і підвищує ризик виникнення перебоїв у транспортуванні та реалізації продукції. Значний обсяг дебіторської заборгованості свідчить про уповільнення розрахунків зі споживачами та негативно впливає на ліквідність підприємства.

Дослідження показників логістичної діяльності засвідчило зміну ефективності використання оборотних активів та матеріальних запасів у досліджуваному періоді. Зниження оборотності запасів та збільшення періоду їх обігу свідчать про накопичення продукції на складах підприємства та уповільнення товароруку. Висока частка матеріальних запасів у структурі оборотних активів підтверджує значний вплив складських процесів на ефективність функціонування логістичної системи підприємства.

Результати оцінки впливу логістичних ризиків дозволили ідентифікувати ключові загрози для діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс», до яких належать складські ризики, фінансово-логістичні ризики, транспортні ризики та операційні ризики. Найбільш критичним визначено ризик уповільнення обороту матеріальних запасів, що супроводжується

накопиченням деревини на складах, збільшенням витрат на зберігання та зниженням ліквідності підприємства.

Встановлено, що зростання дебіторської заборгованості формує фінансово-логістичний ризик, який проявляється у відволіканні оборотних коштів із господарського обороту та обмеженні можливостей фінансування логістичних операцій. Водночас значний рівень зносу основних засобів зумовлює транспортний ризик, пов'язаний із підвищенням імовірності затримок перевезень і збільшенням витрат на обслуговування техніки.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що ефективність логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» залежить від стану матеріально-технічної бази, швидкості обороту ресурсів, ефективності управління запасами та рівня дебіторської заборгованості. Виявлені логістичні ризики безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства та потребують розроблення комплексу заходів щодо їх мінімізації, що обґрунтовує необхідність формування механізму управління логістичними ризиками у наступному розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»**

Проведений у попередніх підпунктах аналіз діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» дозволив встановити наявність ризиків, пов'язаних із накопиченням матеріальних запасів, уповільненням їх обороту, зростанням дебіторської заборгованості та недостатньою ефективністю організації логістичних процесів. Зокрема встановлено, що період обороту матеріальних запасів у 2023 році зріс до 200 днів, частка запасів у структурі оборотних активів перевищила 70 %, а період погашення дебіторської заборгованості становив 76–78 днів. Виявлені тенденції свідчать про зниження швидкості товароруху, перевантаження складського господарства та відволікання оборотних коштів.

З метою мінімізації виявлених логістичних ризиків доцільно реалізувати комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію управління запасами, прискорення обороту ресурсів, удосконалення транспортних процесів та підвищення ефективності реалізації продукції.

Першочерговим напрямом є оптимізація управління матеріальними запасами. Значне збільшення періоду обороту запасів свідчить про накопичення деревини на складах підприємства. У зв'язку з цим доцільно здійснювати планування обсягів заготівлі деревини відповідно до прогнозованих обсягів реалізації, впровадити нормативні рівні запасів продукції та забезпечити рівномірність відвантаження продукції протягом року [2]. Реалізація зазначених заходів дозволить зменшити складські витрати та підвищити швидкість обороту матеріальних ресурсів.

Другим напрямом є прискорення обороту продукції та підвищення ефективності реалізації. Уповільнення оборотності запасів свідчить про недостатню швидкість товароруху. Для мінімізації цього ризику доцільно розширити канали збуту продукції, укладати довгострокові договори зі споживачами, оптимізувати графіки відвантаження деревини та забезпечити

рівномірне постачання продукції. Це дозволить скоротити час зберігання продукції та зменшити обсяг запасів [3].

Важливим напрямом мінімізації логістичних ризиків є скорочення дебіторської заборгованості. Значний період її погашення призводить до дефіциту оборотних коштів та ускладнює фінансування логістичних операцій. З цією метою необхідно впровадити контроль платіжної дисципліни споживачів, встановити граничні строки розрахунків, застосовувати часткову передоплату та проводити моніторинг стану дебіторської заборгованості. Це дозволить підвищити ліквідність підприємства та забезпечити безперервність логістичних процесів.

Наступним напрямом є удосконалення транспортних операцій. Територіальна розосередженість місць заготівлі деревини зумовлює необхідність оптимізації транспортних маршрутів. Доцільно здійснювати планування перевезень з урахуванням відстаней транспортування, обсягів заготівлі та потреб споживачів, а також забезпечити рівномірне використання транспортних засобів. Це дозволить скоротити витрати на перевезення та підвищити ефективність логістичної системи.

Важливим напрямом підвищення ефективності логістичної діяльності є також удосконалення організації складського господарства. Значна частка матеріальних запасів у структурі оборотних активів свідчить про перевантаження складів. Для зниження цього ризику необхідно оптимізувати використання складських площ, скоротити терміни зберігання продукції, впровадити контроль залишків деревини та забезпечити рівномірність її відвантаження.

**Рекомендації щодо мінімізації логістичних ризиків ОКС ЛГП****«Галсільліс»**

Виявлений ризик	Підтвердження результатами аналізу	Деталізовані рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Накопичення матеріальних запасів	період обороту 200 днів	планування обсягів заготівлі відповідно до попиту; встановлення нормативів запасів; рівномірне відвантаження продукції	скорочення часу зберігання
Висока частка запасів	70 % оборотних активів	обмеження максимального рівня складських залишків; контроль запасів; оптимізація складських площ	зменшення складських витрат
Уповільнення товароруку	зниження оборотності запасів	розширення каналів збуту; укладання довгострокових договорів; оптимізація графіків реалізації	прискорення обороту продукції
Зростання дебіторської заборгованості	76–78 днів обороту	контроль строків розрахунків; часткова передплата; моніторинг дебіторів	підвищення ліквідності
Неефективність транспортування	розосередженість заготівлі	оптимізація маршрутів; планування перевезень; рівномірне використання транспорту	зниження транспортних витрат
Перевантаження складів	зростання запасів	оптимізація графіків поставок; скорочення термінів зберігання	підвищення ефективності складу

Джерело: сформовано автором.

Запропоновані рекомендації сформовані на основі результатів аналізу логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» та спрямовані на усунення виявлених проблем функціонування логістичної системи. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити період обороту матеріальних запасів, зменшити їх частку у структурі оборотних активів, прискорити оборот дебіторської заборгованості та підвищити ефективність транспортно-складських процесів.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме мінімізації логістичних ризиків, підвищенню ефективності логістичної діяльності та зміцненню економічної безпеки ОКС ЛГП «Галсільліс».

Одним із ключових напрямів мінімізації логістичних ризиків підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» є створення централізованої логістичної служби, яка виконуватиме функції координації матеріальних потоків, управління запасами, планування перевезень та контролю реалізації продукції. Проведений аналіз показав значне накопичення матеріальних запасів, зростання періоду їх обороту до 200 днів, а також суттєву частку запасів у структурі оборотних активів. Це свідчить про відсутність централізованого управління логістичними процесами.

Створення логістичної служби дозволить забезпечити координацію між заготівлею деревини, складськими операціями та реалізацією продукції. Це сприятиме підвищенню швидкості товароруку, зменшенню обсягів запасів і підвищенню ефективності використання оборотних коштів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

### Функції логістичної служби ОКС ЛГП «Галсільліс» та очікуваний ефект

Функції логістичної служби	Конкретні заходи	Вплив на логістичні ризики	Очікуваний економічний ефект
Управління запасами	встановлення нормативів запасів; контроль складських залишків; планування заготівлі відповідно до попиту	зменшення складського ризику; скорочення накопичення деревини	зменшення витрат на зберігання; прискорення обороту ресурсів
Планування перевезень	оптимізація маршрутів; координація транспорту; формування графіків відвантаження	зниження транспортного ризику; скорочення затримок перевезень	зменшення транспортних витрат; скорочення часу доставки
Координація реалізації	узгодження обсягів заготівлі і збуту; рівномірне відвантаження продукції	зниження ризику перевантаження складів	скорочення періоду обороту запасів
Контроль дебіторської заборгованості	моніторинг строків розрахунків; погодження умов оплати	зменшення фінансово-логістичного ризику	підвищення ліквідності підприємства
Планування матеріальних потоків	балансування заготівлі, транспортування і реалізації	зниження операційного логістичного ризику	підвищення ефективності логістичної системи
Моніторинг логістичних показників	контроль оборотності запасів; аналіз витрат; оцінка ефективності перевезень	зменшення ризику неефективного управління	зниження логістичних витрат

Джерело: сформовано автором.

Як видно з таблиці 3.2, створення централізованої логістичної служби дозволить комплексно впливати на основні логістичні ризики підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс». Запровадження управління запасами сприятиме скороченню періоду їх обороту, який у 2023 році становив 200 днів. Оптимізація транспортних процесів дозволить зменшити витрати на перевезення та підвищити ефективність використання транспортних засобів. Контроль дебіторської заборгованості забезпечить стабільність фінансування логістичних операцій.

Реалізація зазначених заходів дозволить зменшити частку матеріальних запасів у структурі оборотних активів, прискорити товарорух і підвищити ефективність використання оборотних коштів. Водночас централізоване управління логістичними процесами забезпечить узгодженість роботи виробничих підрозділів та підвищить ефективність функціонування логістичної системи підприємства.

Отже, створення логістичної служби в системі підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс» є доцільним і економічно обґрунтованим заходом, що дозволить мінімізувати логістичні ризики, підвищити ефективність управління матеріальними потоками та зміцнити економічну безпеку підприємства.

## Висновки до третього розділу

На основі результатів аналізу логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс» встановлено наявність ключових логістичних ризиків, пов'язаних із накопиченням матеріальних запасів, уповільненням їх обороту, зростанням дебіторської заборгованості та недостатньою ефективністю транспортно-складських процесів. Зокрема, період обороту запасів досяг 200 днів, частка матеріальних запасів у структурі оборотних активів перевищила 70 %, а період погашення дебіторської заборгованості становив понад два місяці, що свідчить про уповільнення товароруку та відволікання оборотних коштів підприємства.

Доведено, що одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності є оптимізація управління матеріальними запасами. Запропоновано планування обсягів заготівлі відповідно до прогнозованого попиту, встановлення нормативів запасів, забезпечення рівномірності відвантаження продукції та контроль складських залишків. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити період обороту запасів, зменшити витрати на зберігання та підвищити швидкість руху матеріальних потоків.

Обґрунтовано необхідність прискорення обороту продукції шляхом удосконалення системи реалізації. З цією метою запропоновано розширення каналів збуту, укладання довгострокових договорів зі споживачами, оптимізацію графіків відвантаження та забезпечення рівномірності постачання продукції. Реалізація зазначених заходів сприятиме скороченню обсягів складських залишків і підвищенню ефективності товароруку.

Встановлено доцільність скорочення дебіторської заборгованості як одного з ключових фінансово-логістичних ризиків. Запропоновано впровадження контролю платіжної дисципліни, встановлення граничних строків розрахунків, застосування часткової передоплати та постійний моніторинг дебіторів. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ліквідність підприємства та забезпечити стабільність фінансування логістичних операцій.

Обґрунтовано необхідність удосконалення транспортних процесів шляхом оптимізації маршрутів перевезення, планування обсягів транспортування, координації використання транспортних засобів і забезпечення рівномірності перевезень. Застосування зазначених заходів дозволить зменшити витрати на транспортування, скоротити час доставки продукції та підвищити ефективність функціонування логістичної системи підприємства.

Доведено доцільність удосконалення організації складського господарства, що передбачає оптимізацію використання складських площ, скорочення термінів зберігання продукції, контроль залишків деревини та балансування обсягів заготівлі й реалізації. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити складські витрати, зменшити перевантаження складів і підвищити ефективність управління матеріальними потоками.

Ключовим напрямом мінімізації логістичних ризиків запропоновано створення централізованої логістичної служби в системі підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс». Визначено основні функції такої служби, зокрема управління запасами, планування перевезень, координацію реалізації продукції, контроль дебіторської заборгованості, балансування матеріальних потоків і моніторинг логістичних показників. Запровадження централізованої логістичної служби забезпечить узгодженість роботи підрозділів, підвищення швидкості товароруку та зменшення логістичних витрат.

Отже, реалізація запропонованих організаційно-економічних заходів дозволить мінімізувати логістичні ризики підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс», підвищити ефективність управління матеріальними потоками, прискорити оборот ресурсів і зменшити логістичні витрати. Запровадження централізованої логістичної служби сприятиме підвищенню результативності логістичної діяльності та зміцненню економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні засади управління логістичними ризиками в системі економічної безпеки підприємства на прикладі підприємств системи ОКС ЛПП «Галсільліс». Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформулювати такі висновки.

Встановлено, що логістична складова виступає важливим елементом системи економічної безпеки підприємства, оскільки забезпечує безперервність руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Стабільність логістичних процесів визначає ефективність виробничої діяльності, своєчасність реалізації продукції та рівень фінансової стійкості підприємства. Порушення логістичних операцій призводить до зростання витрат, уповільнення товароруку та формування загроз економічній безпеці підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення логістичних ризиків дозволило трактувати їх як імовірність виникнення негативних відхилень у функціонуванні логістичної системи підприємства, що призводять до порушення постачання, транспортування, складування та реалізації продукції. Визначено, що логістичні ризики мають комплексний, динамічний і мультиплікативний характер, виникають на всіх етапах руху матеріальних потоків та безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Проведена організаційно-економічна характеристика підприємств системи ОКС ЛПП «Галсільліс» показала, що їх діяльність характеризується територіальною розосередженістю виробничих об'єктів, значною залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю заготівельних робіт та складною структурою матеріальних потоків. Зазначені особливості обумовлюють підвищену роль логістики у забезпеченні ефективності функціонування підприємства та формують передумови виникнення логістичних ризиків.

Результати аналізу логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛПП «Галсільліс» засвідчили наявність проблем у функціонуванні логістичної

системи, зокрема значну частку матеріальних запасів у структурі оборотних активів, уповільнення їх обороту, зростання дебіторської заборгованості та нестабільність використання основних виробничих фондів. Збільшення періоду обороту запасів до 200 днів і перевищення частки запасів понад 70 % оборотних активів свідчить про накопичення продукції на складах, уповільнення товароруку та зниження ефективності використання оборотних коштів.

Оцінювання впливу логістичних ризиків на рівень економічної безпеки підприємства дозволило визначити ключові загрози, серед яких найбільш суттєвими є складський ризик накопичення матеріальних запасів, фінансово-логістичний ризик зростання дебіторської заборгованості, транспортний ризик, пов'язаний зі зносом основних виробничих фондів, а також операційний ризик уповільнення обороту ресурсів. Виявлені ризики безпосередньо впливають на ліквідність підприємства, ефективність використання ресурсів та стабільність логістичних процесів.

З метою мінімізації логістичних ризиків розроблено комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію управління матеріальними запасами, прискорення обороту продукції, скорочення дебіторської заборгованості, удосконалення транспортних процесів та підвищення ефективності складського господарства. Реалізація запропонованих заходів дозволяє скоротити період обороту запасів, зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність функціонування логістичної системи підприємства.

Обґрунтовано доцільність створення централізованої логістичної служби в системі підприємств ОКС ЛПП «Галсільліс», яка забезпечуватиме координацію матеріальних потоків, управління запасами, планування перевезень, контроль дебіторської заборгованості та моніторинг логістичних показників. Запровадження такої служби сприятиме узгодженню логістичних процесів, прискоренню товароруку, зменшенню обсягів запасів і підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління логістичними ризиками є важливою умовою забезпечення економічної безпеки підприємства. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить підвищити ефективність логістичної діяльності підприємств системи ОКС ЛГП «Галсільліс», мінімізувати вплив логістичних ризиків та забезпечити стабільність функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hobela V. Logistics as a supply tool for ecological and economic security of the state. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2020. № 3. pp. 29-37. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3288>
2. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal*. 2021. № 60. Vol. 1. Pp. 13–18. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118>
3. Ortynskiy V., Tymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. (2021). Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i35.245212>
4. Артюшок В. С. Критерії відповідності діяльності лісогосподарських підприємств стратегічній цілі в умовах сталого розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер : Економіка. 2012. Вип. 19. С. 95–98.
5. Архипенко Т. Оцінка економічної безпеки підприємства як інструмент прийняття управлінських рішень. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2025. № 1. С. 112–121.
6. Вахлакова В. В. Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С.212–218.
7. Гаркуша В. В. Економічна безпека підприємства: сучасні підходи до визначення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. С. 1–8.
8. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
9. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільного-економічного феномену. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 1–7. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3075>
10. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Забезпечення еколого-економічної безпеки у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79–83. <https://doi.org/10.36930/40310512>.

11. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с.  
<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>
12. Гобела В. В., Леськів Г. З. Менеджмент стартапів : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 188 с.
13. Горбач С. В. Економічна безпека підприємства: складові та механізм забезпечення. *Економіка і управління*. 2024. № 3. С. 77–85.
14. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61–65.
15. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5 (168) С. 35–40.
16. Драпалюк М. П. Розвиток логістичних ланцюгів у лісовій галузі України в умовах воєнних викликів : монографія. Тернопіль : ТНТУ, 2025. 56 с.
17. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: *Львівська політехніка*, 2018. С.534–549.
18. Жалдак Г.П. Дем`ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали I міжнародної науково–практичної конференції*. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.
19. Зибарева О. В. Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. *Підприємництво та менеджмент*. 2025. № 18. С. 45–52.
20. Ілляшенко О. В. Формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 84–92.
21. Карпук А., Шестак М. Еколого-економічна ефективність лісокористування: напрями та механізми підвищення. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. 2015. С. 165-172.

22. Коваль К., Телегін О. Логістика в умовах війни: ключові виклики та шляхи протидії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 167–178.
23. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
24. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності стратегічного управління економічною безпекою. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7–10.
25. Лезіна А. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства». *Економічний розвиток держави*. 2024. № 2. С. 61–68.
26. Блінов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Економічний розвиток держави*. 2024. № 1. С. 72–79.
27. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6 (763). С. 25–38. DOI: 10.15407/economyukr.2025.06.025.
28. Олійник І. В. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного аграрно-економічного університету*. 2024. № 10. С. 154–162.
29. Олійник І. В., Петренко М. С. Управління ризиками як складова економічної безпеки підприємства. *Економіка і держава*. 2023. № 12. С. 95–101.
30. ОКС ЛГП «Галсільліс». Оpendатабот – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/30953917> (дата звернення: 12.04.2026)
31. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. Випуск 1. С. 227–335.
32. Руденко А. Вплив війни в Україні на логістичне забезпечення підприємств міжнародного бізнесу. *Науковий вісник КНТЕУ*. 2024. № 4. С. 134–142.

33. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.
34. Фещенко О. Л. Методика оцінки еколого-економічної безпеки на рівні підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=4802>.
35. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності : підручник. Львів : ЛьВДУВС, 2015. 236 с.
36. Франчук В. І., Гобела В. В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 85–89.
37. Фролова Л. В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств. *Культура народів Причорномор'я. Економічні науки*. 2018. № 257. С. 201–204.
38. Холоденко А. М. Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 2. С. 130–140. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-130-140>
39. Черчик А. Чинники еколого-економічної безпеки підприємства. *Економічні інновації* : зб. наук. праць. 2017. Випуск № 63. С. 275–280.
40. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292 с.
41. Шкарлет С. М., Дубина М. В. Управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 115–123.
42. Ярова І. Є. Концептуально-методологічні засади трансформації лісогосподарського простору: економіко-екологічні аспекти. *Збалансоване природокористування*. 2017. № 3. С.126-132.