

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.23>

УДК 339.9:658.7:658.8

Т. В. Кожухова,

д. е. н., професор кафедри економіки та бізнесу,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-9890>

Ю. Г. Бочарова,

д. е. н., професор кафедри економіки та бізнесу,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>

О. А. Ніколайчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві,

готельно-ресторанної справи та туризму,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

Н. С. Приймак,

д. е. н., професор кафедри економіки та бізнесу,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

**ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ ТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ
ІНКОТЕРМС 2020 У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ**

T. Kozhukhova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and
Business, Kryvyi Rih National University*

Yu. Bocharova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and
Business, Kryvyi Rih National University*

O. Nikolaichuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Technologies in Restaurant Management, Hotel and Restaurant Business and
Tourism, Kryvyi Rih National University*

N. Pryimak,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and
Business, Kryvyi Rih National University*

LOGISTIC RISKS AND PROBLEM ASPECTS OF THE APPLICATION OF INCOTERMS 2020 IN INTERNATIONAL SUPPLY CHAINS

У статті проведено комплексне дослідження логістичних ризиків у міжнародних ланцюгах постачання та проаналізовано ефективність застосування правил Інкотермс 2020 як інструмента їх мінімізації. Виявлено суттєву невідповідність між формальними контрактними умовами та фактичною структурою сучасних мультимодальних перевезень, що породжує «сірі зони» відповідальності та правову невизначеність у точках передачі вантажу. Особливу увагу приділено обмеженням Інкотермс щодо регулювання затримок, форс-мажорних обставин та переходу права власності. Обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу до управління ризиками шляхом синхронізації базисних умов поставки із договорами страхування, транспортного експедирування та впровадження цифрових технологій, таких як блокчейн і смарт-контракти. Зроблено висновок, що в умовах глобальної турбулентності стійкість міжнародних ланцюгів

постачання залежить від переходу до проактивних стратегій управління ризиками та цифрової трансформації логістичних процесів.

The article conducts a comprehensive study of logistics risks in international supply chains and analyzes the effectiveness of the application of Incoterms 2020 rules as a tool for their minimization. It is revealed that the main source of logistics risks is the persistent mismatch between the “linear” theoretical model of Incoterms and the multilayered structure of actual multimodal transportation. Critical analysis shows that the use of purely maritime terms (FOB, CIF) for container shipments creates significant “gray zones” of responsibility at the stages of arrival at the port and cargo processing at land terminals. In addition, the paper emphasizes that Incoterms 2020 do not contain mechanisms for regulating delivery delays, force majeure circumstances or the transfer of ownership of goods, which often causes protracted legal disputes. It is proven that effective risk management is impossible today without taking into account environmental, social and managerial factors and the ability of the supply chain to quickly recover.

The article proposes a transition from a reactive to a proactive risk management paradigm. The need to synchronize commercial terms of the contract with real logistics processes through the implementation of digital technologies is substantiated. The transformative potential of blockchain and smart contracts in automating the process of risk transfer and financial responsibility is proven, which allows minimizing information asymmetry and transaction costs in international trade. It is concluded that the Incoterms 2020 rules should be considered as a partial, rather than exhaustive, risk management tool. To ensure the stability of operations in a turbulent environment, businesses should supplement these rules with detailed contract clauses, comprehensive insurance products, and real-time digital monitoring systems (Track and Trace). The integration of Incoterms 2020 with logistics contracts of operators and comprehensive risk management systems is identified as a vital factor in ensuring the continuity and reliability of global supply chains.

Ключові слова: міжнародні ланцюги постачання, логістичні ризики, Інкотермс 2020, мультимодальні перевезення, управління ризиками, цифровізація, логістичний розрив.

Keywords: international supply chains, logistics risks, Incoterms 2020, multimodal transportation, risk management, digitalization, logistical gap.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації міжнародні ланцюги постачання стикаються з низкою нових викликів, що зумовлює необхідність перегляду стратегій управління безпекою постачання, зокрема в розрізі адаптації до геополітичної турбулентності та мілітарних загроз. Ці фактори створюють нестабільність у логістичних процесах та підвищують ймовірність перебоїв у постачанні, що, у свою чергу, негативно впливає на ефективність міжнародної торгівлі та фінансові результати компаній.

У цьому контексті логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності та надійності міжнародних ланцюгів постачання, охоплюючи управління транспортними маршрутами, координацію дій постачальників і перевізників, а також контроль за збереженням товарів на всіх етапах доставки. Ефективне управління ризиками в логістиці стає стратегічним фактором конкурентоспроможності, особливо для компаній, що працюють на глобальному ринку.

Одним із важливих інструментів регулювання міжнародної торгівлі та управління логістичними ризиками є правила Міжнародної торгової палати Incoterms® 2020 (далі - Інкотермс 2020), що визначають момент переходу ризику та відповідальності між продавцем і покупцем, регламентують розподіл витрат на транспортування, страхування, а також створюють спільну основу для інтерпретації контрактних зобов'язань у міжнародних поставках. Інкотермс 2020 забезпечують стандартизовану основу для

управління ризиками, що є особливо важливим у складних та багаторівневих міжнародних ланцюгах поставок.

Водночас у практичній площині спостерігається невідповідність між формальним розподілом відповідальності за правилами Інкотермс та фактичними логістичними процесами, зокрема розрив між контрактними умовами та реальною структурою мультимодальних перевезень (кількома видами транспорту). Типовим прикладом такої невідповідності є використання «морських» базисних умов (FOB, CIF) для контейнерних поставок, де фактична передача вантажу перевізнику відбувається на сухопутному терміналі, а не в момент перетину борту судна. Це створює «сіру зону» відповідальності на етапі доплаву, що спричиняє невизначеність моменту переходу ризику в разі залучення кількох перевізників та провокує суперечності між зовнішньоекономічним контрактом і договорами на транспортно-експедиторське обслуговування. Ці розбіжності створюють потенційні ризики для учасників міжнародної торгівлі, підкреслюючи необхідність інтеграції Інкотермс 2020 із сучасними підходами управління логістичними ризиками та практичними моделями ланцюгів поставок.

Отже, забезпечення надійності та безперервності міжнародних поставок у складних глобальних умовах, підвищення прозорості та передбачуваності логістичних процесів, адаптація правил Інкотермс 2020 до реалій сучасної торгівлі є ключовими викликами, що постають перед системою управління ризиками у ланцюгах постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління ризиками в міжнародній логістиці перебуває у центрі уваги провідних науковців. Фундаментальні аспекти класифікації та еволюції підходів до управління ризиками висвітлено в роботі А. Гурту (A.Gurtu) та Дж. Джоні (J.Johny) [1]. Автори здійснили ґрунтовний огляд літератури, який демонструє перехід від вузькоспеціалізованого розуміння ризиків до цілісної парадигми управління ризиками в ланцюгах постачання. Їхнє дослідження підкреслює, що сучасні ланцюги постачання вимагають комплексних

стратегій ідентифікації загроз, які охоплюють як внутрішні операційні збої, так і зовнішні макроекономічні чинники.

Безпосередній зв'язок між умовами міжнародної торгівлі та логістичною безпекою аналізують Дж. Девіс (J.Davis) та Дж. Фогт (J.Vogt) [2]. Дослідники фокусуються на так званих «прихованих ризиках», що виникають через невірне обрання базисів поставки Інкотермс, аргументують, що неправильне розуміння моментів переходу ризиків та витрат створює значні прогалини в операційній стійкості, та пропонують конкретні стратегії пом'якшення наслідків через глибшу інтеграцію правил Інкотермс у загальну систему ризик-менеджменту підприємства.

О. Ф. Яременко та С. А. Матюх, досліджуючи ризики логістичних систем, систематизують специфічні загрози, характерні для вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, акцентують увагу на важливості адаптації міжнародних стандартів до локальних умов функціонування транспортних коридорів [3].

Сучасний вектор розвитку цифрових інструментів мінімізації ризиків детально розглянуто у масштабному ретроспективному аналізі С. А. Х. Шекарабі (S. A. H. Shekarabi), Р. К. Маві (R. K. Mavi) та Ф. Р. Макао (F. R. Mасаи) [4]. Опрацювавши понад 290 наукових праць за останні 24 роки, автори виокремили ключовий тренд - перехід від реактивного до проактивного управління. Дослідники доводять, що використання технологій машинного навчання та цифрових двійників є вирішальним фактором подолання логістичної невизначеності в умовах глобальної турбулентності.

Окремої уваги заслуговує концептуальна робота П.Вормб'єра (P. Warmbier), А. Кінра (A. Kinra) та Д. Іванова [5]. Спираючись на теорію парадоксів, автори досліджують складний взаємозв'язок між сталим розвитком та стійкістю ланцюгів постачання, аналізуючи конгруентні можливості доводять, що здатність системи до відновлення безпосередньо залежить від того, наскільки гармонізовані екологічні, соціальні та безпекові пріоритети в межах єдиної стратегії управління ланцюгом.

Попри значну кількість теоретичних напрацювань, комплексне дослідження логістичних ризиків та проблемних аспектів застосування Інкотермс 2020 у міжнародних ланцюгах постачання в умовах сучасної нестабільності потребує подальшого поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження логістичних ризиків у міжнародних ланцюгах постачання та аналіз особливостей їх розподілу за правилами Інкотермс 2020 з урахуванням сучасної практики застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Логістичні ризики є невід’ємною складовою функціонування міжнародних ланцюгів постачання, що зумовлено їх високою складністю, багаторівневістю та залежністю від глобальних факторів. У сучасній науковій літературі ризик у логістиці розглядається як ймовірність подій, що призводять до порушення руху матеріальних, інформаційних або фінансових потоків [1; 4], «відхилення від встановлених цілей, очікуваних результатів через порушення динамічної стійкості системи логістичних процесів підприємства з метою забезпечення досягнення високого економічного ефекту» [3].

Як зазначають О.Ф. Яременко, С.А. Матюх, «основними причинами виникнення ризику є не лише можливість появи несприятливої ситуації, але ще й інші чинники зовнішнього і внутрішнього логістичного середовища: невизначеність, випадковість, протидія» [3].

Джерела виникнення ризиків у міжнародних ланцюгах постачання охоплюють зростаючу кількість учасників, географічну віддаленість контрагентів, нестабільність попиту та пропозиції, технологічні збої та інформаційну асиметрію, зовнішні шоки (пандемії, війни, природні катастрофи). Ризики в міжнародних ланцюгах постачання зростають під впливом глобалізації, аутсорсингу, географічної розгалуженості та невизначеності попиту [1]. Важливою характеристикою таких ризиків є їхній

каскадний ефект, коли локальне порушення на одному етапі спричиняє системний збой у всьому ланцюзі.

Аналіз літературних джерел [1; 3] дозволив виділити такі групи логістичних ризиків:

1) транспортні (пошкодження, втрата вантажу, затримка, помилки у виборі транспорту та маршруту);

2) операційні (збої у процесах обробки, складування, пакування, інформаційного супроводу);

3) комерційні (неправильний вибір базису поставки Інкотермс, помилки в оплаті та розподілі витрат);

4) геополітичні (вплив санкцій, воєнних дій, політичної нестабільності та змін у регуляторному середовищі).

Класичний підхід до управління цими ризиками передбачає такі етапи: ідентифікацію, оцінку, ранжування, мінімізацію, моніторинг і контроль. У сучасних умовах цей процес трансформується в концепцію стійкого ланцюга постачання, що передбачає здатність системи не лише мінімізувати втрати, а й швидко адаптуватися до змін.

Дж. Девіс, Дж. Фогт наголошують, що значна частина ризиків логічно впливає з особливостей правил Інкотермс 2020 [2]. Науковці підкреслюють, що загрози часто зумовлені концептуальними прогалинами та складністю практичного застосування базисів поставки, на основі чого виокремлюють наступні типи ризиків [2]:

нормативно-правові ризики - невиконання вимог експортного/імпортного контролю, невідповідність контракту національному законодавству;

ризики розподілу відповідальності - неможливість точно ідентифікувати момент інциденту через неузгодженість точок передачі вантажу;

комерційні та операційні ризики - втрати через неадекватний вибір маршруту стороною, яка фактично не несе ризику за вантаж;

страхові ризики - непередбачувана відповідальність через недостатній рівень страхового покриття;

ризики планування - виникнення «логістичних розривів», коли покупець несе ризики, але не має впливу на процес перевезення, що призводить до затримок.

Систематизація ідентифікованих чинників дозволила сформувати комплексну класифікацію логістичних ризиків, що інтегрує як традиційні групи загроз, так і специфічні ризикові ситуації. (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика основних груп логістичних ризиків за джерелами та наслідками

Група ризиків	Зміст та джерела виникнення	Типові ризикові ситуації та наслідки
Транспортно-операційні	Технічні збої під час фізичного переміщення та обробки вантажу.	Пошкодження вантажу; помилки у виборі транспорту/маршруту; збої при складуванні.
Нормативно-правові та геополітичні	Вплив зовнішнього середовища, санкцій та митних регламентів.	Невиконання вимог митного контролю; невідповідність контракту законам країни.
Комерційні та страхові	Фінансові загрози, зумовлені умовами зовнішньоекономічного контракту.	Помилки в розподілі витрат; недостатнє страхове покриття; непередбачувані збори.
Розподілу відповідальності	Проблеми ідентифікації точок переходу ризиків.	Неможливість встановити момент пошкодження вантажу; конфлікти в мультимодальних ланцюгах.
Стратегічні ризики планування	Системні помилки в організації ланцюга постачання.	Виникнення «логістичних розривів»; затримки через вибір маршруту стороною, що не несе ризику.

Джерело: складено на основі [1; 2; 3].

Застосування правил Інкотермс є фундаментальним елементом превентивного ризик-менеджменту, оскільки вони імплементують у зовнішньоекономічний контракт уніфікований алгоритм взаємодії сторін. Започатковані Міжнародною торговельною палатою у 1936 році, ці правила еволюціонують відповідно до розвитку світової торгівлі, забезпечуючи стандартизацію комерційної практики. При цьому публікація нових редакцій не скасовує чинність попередніх версій, що вимагає від контрагентів чіткої фіксації обраного року видання правил у договорі [6].

Представлена в табл.1 класифікація логістичних ризиків демонструє їхню багатогранну природу - від фізичних пошкоджень вантажу до складних геополітичних чинників. Проте слід підкреслити, що вплив Інкотермс 2020 на ідентифіковані групи загроз є вибіркоvim. Зокрема, їхня превентивна функція є максимальною у сферах розподілу фінансових витрат та визначення моментів переходу відповідальності, тоді як фізична безпека та операційна стійкість ланцюга потребують додаткових механізмів контролю.

Логіка функціонування системи Інкотермс базується на чіткому розподілі обов'язків, витрат і ризиків між сторонами міжнародного контракту купівлі-продажу. До ключових елементів, що визначають ефективність управління логістичними ризиками в межах цих правил, належать:

1) зобов'язання сторін - визначають розподіл відповідальності між продавцем і покупцем у процесі виконання договору купівлі-продажу, зокрема щодо організації перевезення та страхування товару, отримання транспортних документів, а також оформлення експортних і імпортних ліцензій, інших дозвільних документів;

2) перехід ризиків - встановлюють момент і місце, у яких ризик випадкової втрати або пошкодження товару переходить від продавця до покупця, тобто момент виконання продавцем зобов'язання з поставки. Важливо підкреслити, що правила Інкотермс 2020 регулюють лише умови поставки та не визначають момент переходу права власності на товар. У міжнародній торговельній практиці це є критичним аспектом, оскільки ризик втрати вантажу може перейти до покупця значно раніше (або пізніше), ніж він юридично стане його власником. Питання власності, а також наслідки порушення контракту повинні окремо регламентуватися умовами договору купівлі-продажу або нормами застосовного права;

3) розподіл витрат - визначають, яка зі сторін несе витрати, пов'язані з транспортуванням, пакуванням, навантаженням і розвантаженням товару, а також витрати на перевірки, забезпечення безпеки та інші супутні витрати [6].

Отже, функціональна ефективність Інкотермс обмежується сферою розподілу правової відповідальності та фінансових витрат, не забезпечуючи безпосереднього фізичного захисту вантажу від пошкоджень.

Інкотермс 2020 передбачено використання 11 базисів поставки, що поділяються залежно від способу транспортування та рівня відповідальності сторін [6]. Ключовим параметром кожного базису є момент переходу ризику від продавця до покупця. Порівняльний аналіз цих умов, відповідних їм рівнів контролю та логістичних ризиків представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Функціональна характеристика базисів Інкотермс 2020 за критеріями розподілу ризиків та рівня логістичного контролю

Умови постачання		Момент переходу ризику	Рівень контролю сторін та логістичні ризики
Правила для будь-якого виду або видів транспорту (універсальні умови)			
EXW (Ex Works)	Франко-завод	Надання товару в розпорядження покупця на території продавця (склад, завод)	Мінімальна участь продавця; покупець здійснює повний контроль над ланцюгом постачання; високі ризики при експортному оформленні та завантаженні
FCA (Free Carrier)	Франко-перевізник	Передавання товару перевізнику, визначеному покупцем, у погодженому місці	Передача ризику на ранніх етапах; продавець контролює лише початковий етап; основні транспортні ризики несе покупець; важливою є точність визначення географічної точки передачі
CPT (Carriage Paid To)	Перевезення оплачено до	Передавання товару першому перевізнику	Логістичний розрив: продавець оплачує фрахт, але ризик переходить до покупця в момент передачі першому перевізнику; покупець не контролює процес перевезення, хоча несе ризики

Продовження таблиці 2.

Умови постачання		Момент переходу ризику	Рівень контролю сторін та логістичні ризики
CIP (Carriage and Insurance Paid To)	Перевезення та страхування оплачено до	Передавання товару першому перевізнику	Аналогічно СРТ, але продавець зобов'язаний забезпечити максимальне страхове покриття, що підвищує фінансову захищеність покупця
DAP (Delivered At Place)	Поставка в місці	Надання товару покупцю в узгодженому місці до розвантаження	Висока відповідальність продавця (контролює більшу частину ланцюга; ризики концентруються на стороні продавця до моменту прибуття)
DPU (Delivered At Place Unloaded)	Поставка в місці з розвантаженням	Після розвантаження товару транспортного засобу в узгодженому місці	Унікальна умова: продавець несе ризик пошкодження товару безпосередньо під час розвантаження. Максимальний контроль продавця до моменту готовності товару до приймання
DDP (Delivered Duty Paid)	Поставка зі сплатою мита	Надання товару покупцю в місці призначення після митного очищення	Екстремальний ризик продавця: крім логістики, він несе регуляторні ризики (митне оформлення, сплата податків та мита в країні імпорту податків у країні покупця)
Правила для морського та водного транспорту («морські» умови)			
FAS (Free Alongside Ship)	Франко вздовж борту судна	Розміщення товару вздовж борту судна в порту відвантаження	Продавець відповідає за доставку до причалу; покупець контролює завантаження на судно та морський фрахт; ризики виникають на етапі портових операцій до моменту фіксації вантажу вздовж борту
FOB (Free On Board)	Франко-борт	Після фактичного розміщення товару на борту судна	Ризик переходить у момент завершення навантаження; продавець контролює операції в порту експорту. Не рекомендується для контейнерних перевезень
CFR (Cost and Freight)	Вартість і фрахт	Після розміщення товару на борту судна в порту відвантаження.	Продавець оплачує морський фрахт, але ризик переходить до покупця в порту відправлення. Покупець несе ризики під час морського переходу.
CIF (Cost, Insurance and Freight)	Вартість, страхування і фрахт	Після розміщення товару на борту судна в порту відвантаження	Аналогічно CFR, але продавець забезпечує мінімальне страхування. Зберігається логістичний розрив між контролем витрат та несенням ризиків.

Джерело: складено на основі [2; 6]

Отже, попри те, що Інкотермс ефективно структурують взаємодію та витрати, їхній некоректний вибір чи тлумачення спричиняють значні фінансові втрати, операційні збої та комерційні конфлікти. На основі аналізу

наукових джерел та практичного досвіду [2; 6] встановлено, що до ключових проблем застосування базисних умов у міжнародній логістиці належать:

EXW - характеризується найвищою ризикогенністю для покупця, оскільки покладає на нього максимальний обсяг обов'язків, включаючи експортне митне оформлення;

FOB - критичною помилкою залишається його застосування у контейнерних перевезеннях, що створює розрив відповідальності у портах відправлення;

CPT, CIP, CFR, CIF - часто спричиняють колізії через складність розмежування моменту переходу ризиків і точок завершення фінансових зобов'язань (логістичний розрив);

DAP, DPU, DDP - є найбільш сприятливими для покупця, проте вимагають від продавця високого рівня логістичної компетенції та знання регуляторного середовища країни імпорту.

Дійсно, функціонал Інкотермс 2020 обмежений, оскільки він не охоплює форс-мажори, санкції, затримки та складність мультимодальних маршрутів. Тому ці правила слід розглядати лише як елемент загальної стратегії, що потребує доповнення прямими застереженнями в контрактах, страхуванням та цифровим моніторингом. Особливу увагу варто приділити етапам із максимальною концентрацією ризиків (табл. 3).

Як вже зазначалось, практика міжнародної торгівлі свідчить, що навіть за наявності чітко регламентованих правил Інкотермс 2020, значна частина логістичних ризиків виникає внаслідок їх некоректного застосування. Зокрема, Дж. Девіс та Дж. Фогт наголошують, що більшість проблем у міжнародних поставках пов'язані не з досконалістю самих правил, а з їх помилковим вибором або суб'єктивною інтерпретацією контрагентами [2; 6].

Таблиця 3. Концентрація логістичних ризиків у міжнародних ланцюгах постачання

Етапи ланцюга постачання	Ключові фактори ризику	Базиси Incoterms® 2020 з максимальною концентрацією ризику
Завантаження та розвантаження	Механічні пошкодження товару; людський фактор; недостатня координація між відправником та перевізником.	EXW, FCA (ризик покупця); DPU (ризик продавця при розвантаженні)
Передача товару перевізнику / термінальні операції	Невизначеність моменту переходу ризику; помилки в документальному супроводі; пошкодження під час консолідації.	FCA, CPT, CIP (критична точка для покупця); FAS, FOB (ризик при навантаженні).
Міжнародний транзит та митне очищення	Затримки на кордонах; пошкодження при перевантаженні; геополітичні шоки та зміна маршрутів.	CPT, CIP, CFR, CIF (ризик покупця під час транзиту); DDP (митний ризик продавця).
«Остання миля» та фінальна доставка	Складність координації локальних перевізників; ризики затримок; невідповідність місця прибуття умовам контракту.	DAP, DPU, DDP (максимальна концентрація ризиків на стороні продавця).

Однією з найпоширеніших помилок є невідповідність обраного базису поставки виду транспорту. Наприклад, використання морського терміну FOB у сучасних контейнерних перевезеннях суперечить операційній логіці цього базису. Оскільки в контейнерній логістиці вантаж передається перевізнику на терміналі значно раніше моменту його підйому на борт судна, виникає некерована «сіра зона» відповідальності. Така практика призводить до правової невизначеності щодо моменту переходу ризиків і суттєво підвищує ймовірність тривалих судових спорів.

Іншою типовою проблемою є формальне застосування Інкотермс без урахування архітектури логістичного ланцюга. Часто сторони включають базис поставки у контракт без попереднього аналізу маршруту, кількості перевантажень та складності митних процедур. Такий підхід суперечить сучасній концепції інтегрованого управління ланцюгами постачання, де кожне логістичне рішення має враховувати всі етапи руху товару [1].

Критичне значення має також недостатня деталізація географічного пункту поставки. Використання розмитих формулювань типу «FCA Ukraine»

або «DAP Germany» не дозволяє точно ідентифікувати точку переходу ризику. Міжнародна практика настійно рекомендує максимально конкретизувати місце поставки (адреса складу, терміналу, портовий причал тощо), оскільки будь-яка двозначність ускладнює адміністрування претензій.

Ефективність застосування Інкотермс 2020 безпосередньо залежить від синергії дій усіх учасників ланцюга (перевізників, експедиторів, логістичних провайдерів). Проте на практиці часто виникають колізії між договором купівлі-продажу та транспортним контрактом, що проявляється у неузгодженості моментів фактичної передачі вантажу та юридичного переходу ризику; невідповідності меж відповідальності перевізника обсягам зобов'язань експортера; конфліктах юрисдикцій регулювання різних видів контрактів.

Яскравим прикладом є застосування умови СРТ: продавець організовує перевезення, але ризик переходить до покупця вже при передачі товару першому перевізнику. Оскільки транспортний договір укладає продавець, а ризики несе покупець, виникає асиметрія відповідальності. Для нівелювання цього ризику необхідно забезпечити повну синхронізацію умов поставки із договорами перевезення та страхування в межах єдиної логістичної стратегії.

Одним із ключових інструментів управління логістичними ризиками у міжнародних поставках є страхування. Як зазначають Дж. Девіс та Дж. Фогт [2], неправильне розуміння умов страхування є однією з домінуючих причин фінансових втрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. У сучасній логістичній практиці критичного значення набуває страхування мультимодальних перевезень, де за участю кількох операторів складно верифікувати відповідальну сторону в разі настання страхового випадку. Це зумовлює необхідність використання комплексних страхових продуктів, що забезпечують безперервне покриття протягом усього маршруту. Значення страхування особливо зростає у випадках раннього переходу ризику до покупця в процесі транспортування. У цьому контексті особливої уваги потребують базиси CIF та CIP, які покладають на продавця обов'язок щодо

забезпечення страхування вантажу. Важливо підкреслити галузеву новачію Інкотермс 2020: якщо для морського терміна CIF збережено мінімальний рівень покриття (Clauses C), то для універсального CIP впроваджено обов'язковий розширений рівень (Clauses A), що краще відповідає потребам промислових ланцюгів постачання.

Аналіз практичних кейсів та наукових публікацій [1; 4] дозволив систематизувати типові проблеми, які залишаються поза межами прямого регулювання Інкотермс 2020:

- порушення строків доставки – правила не регулюють відповідальність за затримки, спричинені перевантаженістю портів або тривалими митними процедурами;

- втрата або пошкодження товару - виникає складність в ідентифікації моменту переходу ризику при зміні декількох перевізників (проблема «сірих зон»);

- екзогенні шоки (форс-мажор) - сучасні виклики (війни, санкційні режими, блокування транспортних коридорів) створюють ризики, що потребують окремого контрактного врегулювання.

Незважаючи на універсальність Інкотермс 2020, їхній функціонал обмежується лише окремими аспектами поставки (витрати, ризики, обов'язки). Основна проблема полягає у невідповідності теорії та практики: правила Інкотермс побудовані як проста пряма лінія, тоді як сучасна доставка - це складний ланцюг із багатьма перевізниками. Навіть універсальні умови (FCA, CPT, CIP) не завжди точно показують, у який саме момент ризик переходить від одного субпідрядника до іншого.

Для нівелювання цих розривів С.А.Шекарабі, Р.К.Маві, Ф.Р.Ромео обґрунтовують доцільність впровадження цифрових технологій як стратегічних чинників трансформації ланцюгів постачання [4]. У цьому контексті цифровізація зумовлює перехід від реактивної до проактивної моделі управління ризиками, зокрема системи Track & Trace забезпечують візуалізацію вантажу в реальному часі, фіксуючи фактичні моменти перетину

критичних точок; технологія блокчейн гарантує незмінність даних про передачу титулу власності та ризиків; смарт-контракти автоматизують виконання зобов'язань та платежів при досягненні вантажем визначеної географічної точки, що мінімізує вплив людського фактора та ризик шахрайства.

Паралельно з цифровізацією, сучасний розвиток міжнародної логістики визначається впровадженням принципів сталого розвитку - ESG-принципів (Environmental (екологічні), Social (соціальні), Governance (управлінські)). Як свідчать дослідження [5] інтеграція ESG-підходів суттєво підвищує стійкість ланцюгів постачання до зовнішніх шоків. Це досягається шляхом екологічної оптимізації маршрутів, забезпечення етичності бізнес-процесів та прозорості корпоративного управління. Водночас геополітична турбулентність та глобальні кризи змушують компанії переходити від глобальних моделей до стратегій диверсифікації постачальників та регіоналізації логістичних потоків.

Отже, за результатами проведеного дослідження необхідно сформулювати такі стратегічні рекомендації для суб'єктів міжнародної торгівлі:

1) оптимізація вибору базису поставки - для складних мультимодальних маршрутів доцільно надавати перевагу універсальним правилам (FCA, CPT, CIP) або термінам D-групи (DAP, DPU), залежно від логістичних компетенцій сторін, уникаючи некоректного використання «морських» базисів;

2) максимальна деталізація контрактних умов - чітко вказувати точне місце поставки (термінал, конкретний склад) та умови переходу ризиків у складних маршрутах для усунення «сірих зон» відповідальності;

3) вертикальна синхронізація контрактів - забезпечення повної відповідності базисів Інкотермс 2020 умовам транспортних договорів, страхових полісів та угод з логістичними провайдерами для запобігання асиметрії відповідальності;

4) впровадження інтелектуальних систем управління ризиками - використовувати цифрові інструменти для ідентифікації та ранжування ризиків у режимі реального часу, що дозволяє перейти до проактивного управління збоями.

Дотримання цих принципів дозволяє не лише мінімізувати ймовірність фінансових втрат, а й забезпечити прозорість, передбачуваність та високу ефективність міжнародних логістичних операцій у довгостроковій перспективі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, проведене дослідження логістичних ризиків у міжнародних ланцюгах постачання та аналіз особливостей їх розподілу за правилами Інкотермс 2020 дозволили встановити такі тенденції та особливості:

обмеженість регулювання - Інкотермс 2020 не охоплює питання переходу права власності, санкційних обмежень, відповідальності за затримки та наслідків форс-мажору;

логістичні розриви - невідповідність між лінійною структурою правил та складними мультимодальними перевезеннями, що створює ризики в точках термінальної обробки вантажу;

системність управління - потреба в синхронізації умов Інкотермс із договорами страхування, експедирування та загальною логістичною стратегією підприємства;

цифрова трансформація - необхідність переходу до проактивного ризик-менеджменту на основі цифрових технологій та ESG-стратегій для забезпечення стійкості ланцюгів постачання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізмів інтеграції смарт-контрактів у мультимодальні перевезення та вивченні впливу ESG-стандартів на стійкість глобальних логістичних систем.

Література

1. Gurtu A., Johny J. (2021), “Supply Chain Risk Management: Literature Review”, *Risks* 9 (1), 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9010016>
2. Davis J., Vogt J. (2021), “Hidden Supply Chain Risk and Incoterms®: Analysis and Mitigation Strategies”, *Journal of Risk and Financial Management*, DOI: [10.3390/jrfm14120619](https://doi.org/10.3390/jrfm14120619)
3. Яременко О. Ф., Матюх С. А. Ризики логістичних систем. Вісник Хмельницького національного університету 2019, № 6, Том 1. DOI: [10.31891/2307-5740-2019-276-6-244-249](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-276-6-244-249)
4. Shekarabi S. A. H., Mavi R. K., Macau F. R. (2025), “ Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions”, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26 (3) : 681–735, DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8>
5. Warmbier P., Kinra A., Ivanov D. (2022) “Supply Chain Sustainability and Resilience - Relationship and Congruent Capability Analysis based on Paradox Theory”, *IFAC PapersOnLine* 55-10, 311–316, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.09.625> Get rights and content
6. ІНКОТЕРМС® 2020 в Україні. URL: <https://incoterms2020.com.ua/> (дата звернення 05.04.2026).

References

1. Gurtu, A. and Johny, J. (2021), “Supply Chain Risk Management: Literature Review”, *Risks*, vol. 9 (1), no. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9010016>
2. Davis, J. and Vogt, J. (2021), “Hidden Supply Chain Risk and Incoterms®: Analysis and Mitigation Strategies”, *Journal of Risk and Financial Management*, DOI: [10.3390/jrfm14120619](https://doi.org/10.3390/jrfm14120619)
3. Yaremenko, O.F. and Matiukh, S.A. (2019), “Risks of logistic systems”, *Herald of Khmelnytskyi National University*, vol. 276, no. 6, iss. 1, pp. 244-249. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-276-6-244-249>

4. Shekarabi, S. A. H., Mavi, R. K. and Macau, F. R. (2025), “Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions”, *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 26 (3), pp. 681–735, DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8>
5. Warmbier, P., Kinra, A. and Ivanov, D. (2022), “Supply Chain Sustainability and Resilience - Relationship and Congruent Capability Analysis based on Paradox Theory”, *IFAC PapersOnLine*, vol. 55-10, pp. 311–316, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.09.625>
6. Incoterms® 2020 in Ukraine, available at: <https://incoterms2020.com.ua/> (Accessed 05.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Прорецензовано / Revised: 16.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26