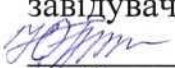


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

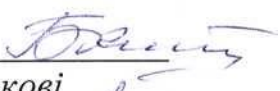
Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Виконав: Дуб Тарас Петрович 

прізвище, ім'я, по батькові

Керівник: доцент Хахула Богдан Валерійович 

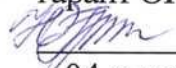
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна 

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Я, Дуб Тарас Петрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Дубу Тарасу Петровичу

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Особливості управління ризиками на підприємстві (за матеріалами
ТОВ «Нова пошта»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: з'ясування основних понять і класифікацій ризиків на підприємстві, аналіз методів і інструментів управління ризиками, оцінка застосованих стратегій мінімізації ризиків, а також розробка рекомендацій для вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «Нова пошта».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024-січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник



доцент Б.В. Хахула

Здобувач


(підпис)

Т.П. Дуб

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Дуб Т.П.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ТОВ «Нова пошта»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління ризиками на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості підприємницьких ризиків, вивчені методичні підходи до їх мінімізації на підприємстві, аналіз методів і інструментів управління ризиками, а також розробка рекомендацій для вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «Нова пошта» з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано нові підходи до управління ризиками на підприємствах, зокрема, рекомендації щодо адаптації сучасних інструментів управління ризиками до специфіки українських підприємств, які прагнуть підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність і знизити рівень фінансових та операційних ризиків.

Зроблено висновок, що ТОВ «Нова пошта» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для покращення управлінських рішень, зокрема в факторах мінімізації фінансових, операційних та стратегічних ризиків, що дозволить підвищити ефективність управління ризиками та знизити рівень невизначеності в процесах підприємницької діяльності.

Кваліфікаційна робота магістра містить 59 сторінок, 12 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 40 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: ризики, підприємство, управління ризиками, ефективність, стратегії мінімізації ризиків.

\

ANNOTATION
Dub T.P.
FEATURES OF RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE
(based on materials of "Nova Poshta" LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of risk management at the enterprise was studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods were used.

The work reveals the essence and features of business risks, studies methodological approaches to their minimization at the enterprise, analyzes risk management methods and tools, and develops recommendations for improving the risk management system at "Nova Poshta" LLC in order to increase the efficiency of its activities.

The paper proposes new approaches to risk management at enterprises, in particular, recommendations for adapting modern risk management tools to the specifics of Ukrainian enterprises that seek to increase their efficiency and competitiveness and reduce the level of financial and operational risks.

It was concluded that "Nova Poshta" LLC carried out its financial and economic activities effectively in 2024.

The results obtained can be used to improve management decisions, in particular in the factors of minimizing financial, operational and strategic risks, which will increase the effectiveness of risk management and reduce the level of uncertainty in business processes.

The master's thesis contains 59 pages, 12 tables, 4 figures, a list of sources used with 40 names, 4 appendices.

Key words: risks, enterprise, risk management, efficiency, risk minimization strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття та класифікація ризиків у підприємницькій діяльності..	9
1.2. Методи та інструменти управління ризиками на підприємстві....	16
Висновки до 1 розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта».....	23
2.2. Аналіз ефективності застосованих інструментів управління ризиками у ТОВ «Нова пошта».....	30
Висновки до 2 розділу.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	44
3.1. Розробка стратегії управління ризиками для підприємства ТОВ «Нова пошта».....	44
3.2. Шляхи формування ефективної організаційної системи моніторингу ризиків підприємства.....	52
Висновки до 3 розділу.....	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління ризиками є важливим елементом стратегічного управління будь-яким підприємством, адже невизначеність і постійні зміни в зовнішньому середовищі вимагають від компаній постійної адаптації та готовності до непередбачуваних ситуацій. Управління ризиками підприємницької діяльності має на меті забезпечення стабільності, зростання ефективності та конкурентоспроможності організації через своєчасне виявлення, оцінку і мінімізацію потенційних загроз. Важливість цієї теми зумовлена швидким розвитком економіки, технологій та зміною глобальних трендів, що вимагає від бізнесу постійного реагування на нові виклики та загрози. Підприємницька діяльність, яка передбачає високий рівень невизначеності і ризику, включає різноманітні фактори, які можуть як створювати можливості, так і загрози для розвитку бізнесу. Однак, якщо ці ризики не будуть належним чином оцінені та не буде сформована ефективна система управління ними, підприємства можуть зіткнутися з серйозними фінансовими, репутаційними або юридичними проблемами. Ось чому управління ризиками стало важливою складовою частиною стратегії успіху для більшості компаній, як великих, так і малих.

Оскільки ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, завданням сучасного менеджменту є пошук шляхів для його ефективного зниження, мінімізації або навіть використання на свою користь. Це вимагає від керівників підприємств не лише теоретичних знань про природу ризиків, але й практичних навичок застосування різноманітних методів та інструментів для їх управління. У цьому контексті значення дослідження цієї теми є надзвичайно актуальним, оскільки правильне управління ризиками може стати основною перевагою на ринку і дозволить досягти стійкого розвитку навіть в умовах нестабільності.

Системи управління ризиками на підприємствах різних сфер діяльності мають свої особливості, які залежать від їхнього розміру, галузі, структури та стратегії. Водночас загальні принципи, що лежать в основі управлінських рішень

щодо ризиків, залишаються незмінними і включають попередження, оцінку, планування та моніторинг ризиків. Важливим фактором є також постійне вдосконалення механізмів управління, застосування новітніх методів та інструментів для зниження рівня ризиків і швидкого реагування на зміни в середовищі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці рекомендацій щодо ефективного управління ризиками підприємницької діяльності на прикладі одного з провідних українських підприємств – ТОВ «Нова пошта». У рамках роботи передбачається не лише вивчення теоретичних факторів управління ризиками, а й проведення практичного аналізу діяльності цього підприємства, оцінка існуючих підходів до управління ризиками, а також пропозиції щодо їх вдосконалення.

Завданнями дослідження є: з'ясування основних понять і класифікацій ризиків на підприємстві, аналіз методів і інструментів управління ризиками, оцінка застосованих стратегій мінімізації ризиків, а також розробка рекомендацій для вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «Нова пошта». Важливим етапом є також оцінка результатів впровадження запропонованих новітніх методів мінімізації ризиків.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління ризиками на підприємстві ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження включають в себе комплексний аналіз теоретичних джерел, емпіричне дослідження на основі аналізу фінансової та операційної діяльності підприємства, а також застосування статистичних, економетричних та стратегічних методів для оцінки ризиків та ефективності застосованих інструментів управління ними. Важливою частиною є також аналіз зарубіжного досвіду управління ризиками, що дозволяє знайти оптимальні рішення для українських підприємств у контексті глобалізації економічних процесів та посилення конкуренції на ринку.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у ХХІ столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 29 жовтня 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 4 рисунка, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та класифікація ризиків у підприємницькій діяльності

Ризик у підприємницькій діяльності визначають як імовірність виникнення негативних подій або несприятливих наслідків у процесі здійснення бізнесу, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Зважаючи на специфіку ринкових умов, ризик стає невід’ємною складовою підприємницької діяльності, оскільки кожне рішення в бізнесі має певну ступінь невизначеності. Сьогодні ризики визначають як один із ключових факторів, що можуть як стримувати, так і стимулювати розвиток підприємства. У різних наукових джерелах зазначається, що ризик є категорією, яка поєднує в собі невизначеність, ймовірність настання певних подій та очікування негативного результату. У контексті підприємницької діяльності ризик відображає можливість отримання збитків або втрат, що виникають через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, на які підприємство може або не може впливати [4].

Значення ризику для бізнесу полягає в тому, що він виступає як фактор, який спонукає керівників до ретельного аналізу та оцінки умов діяльності, що дозволяє не лише прогнозувати можливі загрози, але й планувати шляхи їх уникнення або мінімізації. Відповідне розуміння ризику та його природи є основою для ефективного управління, що, в свою чергу, сприяє зниженню можливих втрат та підвищенню рівня стабільності бізнесу. Ризик можна розглядати не тільки як джерело можливих втрат, але й як можливість для досягнення конкурентних переваг та розвитку бізнесу. Сучасні компанії усвідомлюють, що грамотне управління ризиками може створювати додану вартість, оскільки дозволяє знаходити нові ринки, адаптуватися до змін та забезпечувати більш стійку позицію на ринку. Впровадження ризик-орієнтованих стратегій є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінських рішень, оскільки дозволяє керівникам більш виважено підходити

до визначення шляхів розвитку підприємства, беручи до уваги не лише можливості, але й потенційні загрози.

Роль ризиків у прийнятті управлінських рішень складно переоцінити, адже будь-яка управлінська діяльність включає необхідність оцінювання ризиків для забезпечення досягнення стратегічних цілей. Приймаючи управлінські рішення, керівники зіштовхуються з певною кількістю альтернативних варіантів, кожен з яких має різний рівень ризику. Наприклад, у випадку вибору між інвестиціями у новий продукт чи розвитком існуючих, менеджери повинні ретельно оцінити ризики, пов'язані з невідомими факторами, такими як зміни в уподобаннях споживачів, зростання конкуренції, технологічні нововведення та інші економічні чинники. На кожному етапі управління ризик передбачає необхідність урахування імовірності різних наслідків, тому він є своєрідним каталізатором для систематичного аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ризики впливають на всю структуру управлінських рішень, змушуючи підприємців не лише враховувати поточні обставини, а й розробляти сценарії розвитку подій, які дозволяють адаптуватися до непередбачуваних змін. Власники бізнесу та менеджери, які нехтують аналізом ризиків, можуть опинитися у ситуації, коли непередбачуваність до кризових умов призведе до значних втрат. Тож, оцінка та управління ризиками є важливими етапами, що сприяють ефективності прийняття управлінських рішень та досягненню бізнес-цілей [24].

Актуальність дослідження ризиків для успішного функціонування бізнесу зумовлена зростаючою невизначеністю ринкових умов і швидкими змінами в технологічному, економічному та соціальному середовищах. Ризики стали складовою частиною підприємницької діяльності, яка потребує постійного моніторингу та оцінки для того, щоб знизити можливість негативного впливу на бізнес. В умовах глобалізації ринків підприємства зазнають впливу зовнішніх факторів, таких як коливання курсів валют, зміни у законодавстві, міжнародні конфлікти, зростання вимог до екологічності продуктів та інші події, які можуть впливати на їхню діяльність. Ризики зростають також через вплив нових технологій, що потребують не лише фінансових витрат на адаптацію, а

й спеціальної підготовки персоналу. На сучасному етапі розвитку бізнесу вміння управляти ризиками стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності, адже саме здатність передбачати та мінімізувати потенційні загрози надає компаніям перевагу перед іншими учасниками ринку. Підприємства, які не здатні адаптуватися до змін або управляти ризиками, ризикують втратити свою ринкову позицію. Актуальність дослідження ризиків підтверджується й тим, що в багатьох компаніях формуються спеціальні відділи ризик-менеджменту, які відповідають за аналіз можливих загроз, прогнозування їх впливу та розробку стратегій запобігання кризовим ситуаціям.

Ризик є невід’ємною складовою будь-якої економічної діяльності, зокрема в процесі здійснення інвестиційної діяльності. У загальному розумінні ризик можна визначити як ймовірність виникнення непередбачених подій, що можуть мати негативний вплив на досягнення поставлених цілей. Важливість ризику в контексті інвестиційної діяльності полягає в тому, що він безпосередньо пов'язаний з невизначеністю майбутніх результатів інвестицій, що ставить під сумнів успішність реалізації інвестиційних проектів. Зрозуміння природи ризику дозволяє ефективно планувати, аналізувати та мінімізувати можливі негативні наслідки, що є важливим фактором управління інвестиціями на будь-якому етапі їх реалізації.

Існують різні типи ризиків, які можуть вплинути на інвестиційну діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові ризики, пов'язані з коливаннями процентних ставок, курсів валют, а також економічні, політичні та технологічні ризики. Кожен із цих ризиків вимагає окремого підходу до їх оцінки та управління, що дозволяє зменшити рівень невизначеності і забезпечити стійкість інвестиційної діяльності.

З метою глибшого розуміння сутності ризику та підприємницького ризику, а також для оцінки різних підходів до трактування цих термінів в науковій літературі, доцільно звернутися до таблиці 1.1. У цій таблиці представлено визначення ризику і підприємницького ризику, подані різними авторами, що дозволяє розглянути цей феномен з різних точок зору та виокремити головні фактори, важливі для управління інвестиційною діяльністю. Визначення,

наведенні в таблиці, надають можливість порівняти різні теоретичні підходи до трактування ризику і підприємницького ризику, що є важливим елементом для розробки стратегії управління інвестиціями.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ризик» і «підприємницький ризик»

Автор(и)	Визначення терміну «ризик»	Визначення терміну «підприємницький ризик»
Л. В. Шермет	Ризик - це ймовірність настання небажаних подій, що впливають на кінцевий результат діяльності.	Підприємницький ризик - це ймовірність збитків або невдач, пов'язана з невизначеністю ринку.
М. І. Ліberman	Ризик - це ймовірність втрати або непередбачуваного результату внаслідок прийняття рішення.	Підприємницький ризик - це невизначеність, що виникає через постійну зміну зовнішніх умов бізнесу.
О. М. Солодка	Ризик - це ймовірність того, що відхилення від очікуваних результатів перевищить допустимі межі.	Підприємницький ризик - це ймовірність непередбачуваних економічних наслідків для підприємства.
Р. Д. Стейнер	Ризик - це невизначеність щодо майбутніх фінансових результатів, яка вимагає обґрунтованих дій для зменшення можливих збитків.	Підприємницький ризик - це ймовірність того, що підприємство зазнає втрат через неправильні рішення або зовнішні обставини.
А. А. Улахович	Ризик - це можливість виникнення ситуацій, що можуть призвести до фінансових або репутаційних втрат.	Підприємницький ризик - це комплекс можливих негативних наслідків, які виникають через невизначеність щодо ринку, конкуренції, або управлінських рішень.
Л. В. Горбунова	Ризик - це ймовірність негативних подій, які можуть вплинути на досягнення фінансових цілей.	Підприємницький ризик - це ймовірність виникнення ситуацій, що призведуть до значних фінансових або операційних збитків підприємства.
В. М. Герасименко	Ризик - це міра ймовірності того, що настануть несприятливі події, що впливають на досягнення фінансових результатів.	Підприємницький ризик - це невизначеність, яка виникає через зміни в ринкових умовах та керуванні ресурсами підприємства.
М. В. Кучерявенко	Ризик - це характеристика ймовірності і наслідків можливих негативних подій, що порушують очікуваний хід діяльності.	Підприємницький ризик - це комплексна ймовірність того, що підприємство втратить свої інвестиції через економічну нестабільність або управлінські помилки.

I. С. Бондаренко	Ризик - це ймовірність того, що відбудеться певна подія, яка зменшить або втратить капітал інвестора.	Підприємницький ризик - це ймовірність непередбачуваних збитків через невизначеність ринку, фінансування або організаційні рішення.
О. П. Харченко	Ризик - це можливість настання непередбачуваних подій, які можуть негативно вплинути на фінансові результати підприємства.	Підприємницький ризик - це можливість того, що підприємство зазнає збитків внаслідок дії зовнішніх або внутрішніх факторів, що порушують стабільність бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [25;27]

Оскільки ризик є комплексним явищем, що проявляється на різних етапах інвестиційного процесу, важливо визначити, яким чином його можна розуміти та оцінювати в контексті підприємницької діяльності. В наступній таблиці наведено визначення терміну «ризик» та «підприємницький ризик» за різними авторами, що дозволяє більш детально з'ясувати сутність і значення цього поняття в науковій літературі.

Внутрішні ризики є результатом дій або рішень, які приймаються в межах компанії. Вони можуть бути пов'язані з фінансовими проблемами, неефективним управлінням ресурсами, помилками в стратегії або недостатньою кваліфікацією персоналу. Ці ризики залежать від внутрішніх процесів та управлінських рішень, тому компанія може впливати на них і намагатися контролювати їхню ймовірність та наслідки. Наприклад, фінансовий ризик може виникати внаслідок недостатнього контролю за витратами або невдалого управління грошовими потоками. Виробничі ризики пов'язані з імовірністю збоїв у процесі виробництва або проблемами з обладнанням. Ризики, що стосуються людських ресурсів, можуть бути наслідком неефективної роботи персоналу або високої плинності кадрів, що створює нестабільність і впливає на продуктивність.

Інший важливий фактор внутрішніх ризиків стосується інновацій. Впровадження нових технологій або продуктів завжди супроводжується певним рівнем невизначеності. Ризики в цій сфері можуть включати можливі помилки в розробці продукту, невдале впровадження інновацій або негативну реакцію з боку споживачів.

Маркетингові ризики, які також є частиною внутрішніх ризиків, виникають у процесі просування продукту або вибору ринкової стратегії. Наприклад, невдале позиціонування бренду може призвести до втрати інтересу з боку споживачів і, як наслідок, до зниження доходів компанії.

Зовнішні ризики є наслідком впливу факторів, на які компанія не має прямого впливу, і тому їх набагато важче передбачити та контролювати. Політичні ризики, наприклад, виникають у зв'язку з нестабільністю у законодавстві або змінами в політичному курсі країни. Ці зміни можуть створювати додаткові труднощі для бізнесу, такі як підвищення податків, нові екологічні норми або обмеження на діяльність. Економічні ризики, такі як інфляція або зміни в курсі валют, також відносяться до зовнішніх факторів. Вони можуть впливати на платоспроможність клієнтів, а також на вартість ресурсів, необхідних для виробництва.

Соціальні ризики пов'язані зі змінами в суспільстві, які можуть вплинути на попит на певні товари або послуги. Наприклад, зміна споживчих уподобань, зростання уваги до екологічності продукції та здорового способу життя можуть призвести до змін у структурі попиту. Технічні ризики є наслідком впливу новітніх технологій та інноваційних змін, що можуть зробити існуючі продукти або технології застарілими. Нарешті, екологічні ризики, такі як зміни клімату, природні катаклізми або нові екологічні вимоги, можуть мати суттєвий вплив на діяльність компанії [35].

Така класифікація дозволяє компаніям краще розуміти природу ризиків, які можуть виникнути у процесі їхньої діяльності, та вжити відповідних заходів для мінімізації негативних наслідків. Важливим фактором управління ризиками є їх своєчасна ідентифікація, аналіз і розробка плану дій для реагування на можливі загрози.

Класифікація ризиків за можливістю впливу та управління є важливим інструментом у системі ризик-менеджменту для бізнесу, адже саме ця характеристика визначає можливість компанії активно реагувати на певні ризики чи піддаватися їх впливу, змінюючи свою стратегію або використовуючи різноманітні ресурси. Існують два основні типи ризиків за можливістю впливу та

управління: керовані та некеровані ризики. Визначення того, чи може компанія впливати на конкретні ризики та застосовувати управлінські рішення для їхньої мінімізації, має важливе значення для формування стратегії ризик-менеджменту та підбору відповідних заходів захисту [37].

Класифікація ризиків за рівнем ймовірності настання та потенційними наслідками є основою оцінювання ризиків у будь-якій сфері підприємницької діяльності, оскільки допомагає зрозуміти, наскільки серйозними можуть бути потенційні втрати для компанії та як активно потрібно управляти цими загрозами. Поділ ризиків на високі, помірні та низькі дозволяє компаніям адаптувати свою політику ризик-менеджменту, визначити пріоритети в управлінні ризиками, а також розробляти плани щодо зниження негативного впливу для кожного типу ризику залежно від його потенційних наслідків і ймовірності настання.

Високий рівень ризику передбачає ймовірність значних наслідків, які можуть серйозно вплинути на фінансову стабільність та діяльність компанії в цілому. Зокрема, до цієї категорії ризиків можна віднести валютні ризики, що є особливо актуальними для компаній, які активно працюють на міжнародних ринках. Валютний ризик виникає через можливі коливання обмінного курсу, що може призвести до значних фінансових втрат [23].

Ще одним прикладом високого рівня ризику є ризик, пов'язаний із людськими ресурсами, особливо якщо компанія залежить від висококваліфікованого персоналу. Плинність кадрів у важливих позиціях може суттєво вплинути на ефективність роботи організації, оскільки заміна співробітників вимагає значних ресурсів і часу на навчання нових фахівців. Коли йдеться про втрату ключових співробітників або керівників, це може призвести до нестабільності в організаційних процесах і зниження якості виконання робіт.

Отож, саме ризики визначають невизначеність і потенційні загрози для досягнення цілей компанії. Здатність ідентифікувати, класифікувати та аналізувати різні типи ризиків – від фінансових та операційних до зовнішніх і неконтрольованих – забезпечує підприємству основу для розробки ефективної системи ризик-менеджменту [33].

1.2. Методи та інструменти управління ризиками на підприємстві

Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами, оскільки саме воно дозволяє зберігати стабільність компанії навіть в умовах невизначеності, мінливості економічного середовища та постійних змін, що характерні для сучасного бізнесу. Ризики, як правило, супроводжують будь-яку діяльність організації, і їхнє ефективне управління здатне суттєво вплинути на довгостроковий успіх підприємства. Без належного ризик-менеджменту компанії можуть зазнати серйозних втрат, які виникають не лише внаслідок фінансових помилок, але й через непередбачені зміни в політичній, соціальній та економічній ситуації, які можуть спричинити значні проблеми для їхньої діяльності. Тому ефективне управління ризиками забезпечує підприємствам можливість передбачити та мінімізувати потенційні загрози, виявляти можливості для зростання та розвивати стратегії, спрямовані на максимізацію прибутку в умовах високої невизначеності [6].

Управління ризиками також дає підприємствам можливість здійснювати більш ефективне планування та прогнозування. Завдяки використанню різних методів і інструментів оцінки ризиків, підприємство може чітко передбачити можливі негативні події та розробити стратегії, щоб мінімізувати їхній вплив. Також, управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність виникнення неочікуваних фінансових труднощів, забезпечити зростання капіталу та запобігти втратам через неправильне розподілення ресурсів. Саме ці фактори роблять ризик-менеджмент необхідним елементом у будь-якому сучасному бізнесі.

В умовах глобалізації та високої конкуренції застосування різноманітних методів та інструментів управління ризиками стає ще більш актуальним. Глобалізація створює як нові можливості, так і нові виклики для підприємств, оскільки бізнес сьогодні існує в умовах глобальних економічних, соціальних і політичних змін. З одного боку, відкриті ринки та доступ до нових технологій дозволяють розширювати горизонти та отримувати нові прибутки, з іншого – це збільшує рівень ризиків, які можуть виникати через непередбачені зміни на

міжнародних ринках, кризові явища в одних країнах або навіть політичну нестабільність в інших регіонах [16]. Тому підприємствам необхідно вміти застосовувати інструменти та методи управління ризиками, щоб своєчасно і ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, мінімізуючи потенційні негативні наслідки.

Тож, ефективне управління ризиками є основою для стабільного та успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та змін. Актуальність застосування різних методів і інструментів управління ризиками стає ще більш очевидною в умовах глобалізації, коли підприємства зіштовхуються із новими викликами та можливостями, а високий рівень конкуренції вимагає від них постійної адаптації та гнучкості. В умовах таких змін, використання різноманітних підходів до управління ризиками дозволяє компаніям не лише зберігати свою стабільність, а й розвиватися, розширюватися на нові ринки та максимізувати свої можливості [25].

Управління ризиками є важливим фактором в стратегії будь-якої організації, оскільки дозволяє зменшити невизначеність і покращити шанси на досягнення стратегічних цілей. Оскільки ризики є невід'ємною частиною бізнес-процесів, організації використовують різноманітні методи для їх оцінки, управління та мінімізації. Існують два основні типи методів управління ризиками: кількісні та якісні. Кількісні методи дозволяють оцінювати ризики за допомогою математичних і статистичних моделей, тоді як якісні методи базуються на інтуїтивному аналізі, опитуваннях експертів та стратегічних оцінках. Обидва ці підходи мають свою важливість, оскільки забезпечують комплексне розуміння ризиків і дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Попри значну популярність кількісних методів управління ризиками, якісні методи також займають важливе місце в управлінні ризиками, особливо в умовах обмеженої кількості даних або високої невизначеності. Якісні методи управління ризиками використовують інтуїтивні, неформальні підходи, що базуються на досвіді експертів і стратегічних оцінках. Одним із таких інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони

організації, а також можливості та загрози, які можуть виникнути в умовах зміни ринкових або зовнішніх факторів. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти, в яких сферах організація може бути вразливою, а також які ризики можуть виникнути на шляху до реалізації стратегічних цілей. Це дозволяє зосередити увагу на тих факторах діяльності, які потребують найбільших зусиль для зниження ризиків.

Аналіз сценаріїв є ще одним важливим якісним методом управління ризиками, який передбачає розробку різних варіантів розвитку подій на основі доступних даних та прогнозів. За допомогою аналізу сценаріїв організація може оцінити можливі наслідки різних рішень та обрати найкращі стратегії для мінімізації ризиків. Це дозволяє не тільки зменшити ймовірність негативних наслідків, але й підготувати організацію до різних можливих ситуацій. Аналіз сценаріїв є особливо корисним у стратегічному управлінні, коли необхідно враховувати різні зовнішні та внутрішні фактори, що можуть вплинути на успіх проектів чи досягнення бізнес-цілей [25].

Тож, ефективне управління ризиками передбачає комплексне застосування як кількісних, так і якісних методів для оцінки й управління ризиками. Кількісні методи дозволяють оцінити ймовірність настання ризиків та їхні наслідки з використанням математичних моделей, тоді як якісні методи допомагають зібрати необхідну інформацію на основі досвіду та інтуїції експертів. Система управління ризиками, що базується на цих методах, дозволяє підприємствам ефективно реагувати на загрози, прогнозувати ймовірні події і мінімізувати негативний вплив ризиків на їхню діяльність.

Управління ризиками є одним із найважливіших факторів діяльності кожної організації, оскільки будь-яка підприємницька діяльність неминуче пов'язана з різного роду невизначеністю, а також з можливими втратами через виникнення несприятливих подій. Одним із основних завдань у цьому контексті є вибір та застосування відповідних інструментів для захисту від ризиків, які можуть виникнути внаслідок різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Інструменти управління ризиками дозволяють не тільки мінімізувати їхні наслідки, але й досягти стійкості організації навіть у складних економічних умовах. У цьому контексті важливими інструментами є страхування, хеджування

фінансових ризиків, диверсифікація активів і внутрішній контроль та аудит [33].

Одним із найпоширеніших інструментів захисту від ризиків є страхування. Страхування є процесом перенесення частини або всіх можливих фінансових втрат на страхову компанію в разі настання певної непередбачуваної події. Це дає можливість компаніям і фізичним особам знизити ризики, пов'язані з аваріями, катастрофами, ушкодженнями майна, відповідальністю перед третіми особами та іншими нещасними випадками. Страхування дозволяє організаціям мати фінансову підтримку для відшкодування збитків, що виникають через реалізацію ризиків. Також, страхування дозволяє зменшити невизначеність, забезпечуючи підприємства компенсацією у разі виникнення непередбачуваних ситуацій [26].

Ще одним важливим інструментом управління ризиками є хеджування фінансових ризиків за допомогою деривативів. Деривативи – це фінансові інструменти, чий ціни залежать від вартості основного активу, такого як акції, валюти або сировина. Використання деривативів дає змогу підприємствам знизити ризики, пов'язані з коливанням цін на різноманітні активи, а також захистити себе від змін валютних курсів, відсоткових ставок і інших економічних факторів [28].

Диверсифікація активів є ще одним важливим інструментом зниження ризиків. Диверсифікація передбачає розподіл активів між різними видами інвестицій, галузями, ринками або продуктами з метою зменшення можливих втрат у разі негативного розвитку подій на окремому сегменті ринку. Цей інструмент є основним елементом стратегії управління ризиками, оскільки дозволяє уникнути концентрації ризику в одній сфері діяльності або на одному фінансовому інструменті [33]. Тож, диверсифікація є потужним інструментом для зниження фінансових та операційних ризиків, оскільки дозволяє зменшити ймовірність великих втрат у разі негативних подій.

Внутрішній контроль та аудит є ще одним важливим інструментом управління ризиками, особливо коли мова йде про внутрішні операційні ризики компанії. Внутрішній аудит може проводитися як на регулярній основі, так і за окремими запитами, що дозволяє оперативно виявляти і мінімізувати ризики, які

можуть виникнути через недостатню ефективність внутрішніх процесів [36].

Загалом, всі ці інструменти управління ризиками взаємопов'язані і можуть використовуватися одночасно, щоб забезпечити найвищий рівень захисту від різних видів ризиків.

Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності підприємств у всьому світі. У розвинутих країнах, таких як США та країни Європейського Союзу, управління ризиками має глибоке коріння і є важливою складовою корпоративної культури. Практики управління ризиками в цих країнах сприяють не лише мінімізації потенційних втрат, а й підвищенню ефективності бізнесу, забезпечуючи стабільність і довгострокову конкурентоспроможність. Ключовим фактором є інтеграція ризик-менеджменту у всі рівні організаційної структури та в кожен сферу діяльності компаній. За допомогою різноманітних підходів і методів, що застосовуються в міжнародних корпораціях, можна досягти значних успіхів у зменшенні фінансових і операційних ризиків [12].

Методи, які застосовуються в Європі, включають не тільки фінансові інструменти, такі як страхування та хеджування, але й різноманітні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, для виявлення потенційних ризиків у бізнес-стратегіях. Європейські компанії часто орієнтуються на використання технологічних інновацій для управління ризиками, зокрема через автоматизацію процесів моніторингу і прогнозування [17].

Іноземний досвід управління ризиками в умовах глобалізації надає важливі уроки для підприємств з інших країн, зокрема для України. У умовах глобалізації конкуренція між компаніями стає ще більш інтенсивною, що зумовлює необхідність більш глибокого і комплексного підходу до управління ризиками. Інтеграція ризик-менеджменту в міжнародні бізнес-стратегії дозволяє компаніям передбачати і управляти різноманітними ризиками, що виникають у міжнародних операціях. У глобальному бізнесі важливо враховувати не тільки фінансові та економічні ризики, але й політичні, соціальні та екологічні чинники, які можуть вплинути на діяльність компаній на різних ринках. Стратегії глобалізації потребують від компаній впровадження адаптованих підходів до управління ризиками в різних регіонах, враховуючи місцеві умови, специфіку

законодавства та ринкові тренди [16].

Загалом, досвід управління ризиками в розвинутих країнах демонструє ефективність комплексних підходів до зниження ризиків, що включають використання різноманітних інструментів та методів, таких як хеджування, страхування, диверсифікація активів, а також інтеграція ризик-менеджменту в стратегії компаній. Українські підприємства можуть скористатися цими іноземними практиками, адаптуючи їх до своїх умов і особливостей національного ринку, що допоможе знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність. В умовах глобалізації та високої конкуренції успішне управління ризиками стає важливим чинником для досягнення стійкого розвитку та забезпечення довгострокового успіху підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Цифровізація є ще одним важливим фактором, який відіграє ключову роль у розвитку управління ризиками. Завдяки переходу на цифрові платформи та впровадженню сучасних інформаційних технологій підприємства мають можливість швидко отримувати дані в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації і приймати ефективні рішення. Цифрові інструменти дають змогу не тільки здійснювати моніторинг поточних ризиків, але й прогнозувати можливі загрози, враховуючи різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, що можуть вплинути на діяльність компанії. Важливою перевагою цифрових технологій є можливість інтеграції різноманітних систем управління ризиками, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення питань, пов'язаних з мінімізацією ризиків. Це особливо важливо в умовах, коли компанії мають справу з великою кількістю ризиків, що виникають як на зовнішніх ринках, так і в межах організації [35].

Тож, перспективи розвитку управління ризиками в умовах швидкого технологічного прогресу та глобалізації передбачають значне збільшення застосування інноваційних методів, цифрових технологій та автоматизації. Це дозволить підприємствам значно підвищити ефективність процесу ризик-менеджменту та знизити ймовірність значних втрат у разі непередбачуваних подій.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 було розглянуто поняття ризиків у підприємницькій діяльності, їх класифікацію та значення для успішного функціонування підприємства. Ризики є невід'ємною частиною бізнесу, і ефективне управління ними є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей організації. Управління ризиками вимагає розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії, а також застосування різноманітних методів і інструментів для їх мінімізації. Актуальність дослідження ризиків зростає в умовах глобалізації та високої конкуренції, де компанії повинні бути готові до різноманітних економічних, політичних та соціальних викликів.

Важливо, що кожна компанія має індивідуальний підхід до управління ризиками, залежно від її розміру, структури та специфіки діяльності. Також, в умовах динамічних змін на ринку та технологічних інновацій необхідно постійно оновлювати стратегії управління ризиками, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов і знижувати потенційні втрати. Успішні компанії, як показує досвід провідних міжнародних корпорацій, активно впроваджують інноваційні стратегії для зниження ризиків, використовують сучасні технології та методи прогнозування, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність і стабільність. У цьому контексті, розуміння основних типів ризиків і методів їх мінімізації є ключем до забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» – єдина мережа поштового зв'язку, що охоплює всі регіони України і є оператором на поштовому ринку держави. «Нова Пошта» розпочала свою діяльність у 2001 році. Вже понад 11 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України. Перевезення здійснюється за усіма можливими технологіями доставки: «Склад-Склад», «Двері-Двері», «Склад-Двері» та «Двері-Склад».

«Нова Пошта» була одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень, що здійснював повний комплекс послуг із доставки документів та вантажів і на сьогоднішній день є беззаперечним лідером у цій галузі, як за вантажообігом, так і за кількістю та якістю обслуговування клієнтів.

Нині мережа «Нової Пошти» нараховує понад 1052 відділень у більше ніж 646 населених пунктах України. У 2009 р. роботу компанії «Нова Пошта» було відзначено однією з найвищих нагород міжнародного академічного рейтингу «Золота Фортуна» в номінації «Якість третього тисячоліття».

Досліджуване підприємство ТОВ «Нова пошта» є одним із найбільших роботодавців країни, відповідно даним за листопад 2024 року, було надано робочі місця понад 33 тисячам особам, а також ще 11 тисяч осіб працюють у партнерських відділеннях. ТОВ «Нова Пошта» входить до списку найкращих роботодавців України у 2023-2024 роках. За версією MPP Consulting, дане підприємство з травня 2021 року, входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України.

Історія створення компанії розпочалася у 2001 році, коли створення служби експрес-доставки здавалося для засновників суцільною авантюрою. Ідеєю для створення компанії, підприємці взяли зі звички людей перевозити вантажі поїздами та передавати важливі пакунки через провідників, або водіїв маршруток чи рейсових автобусів. Люди звикли до такого формату доставки та

навіть не підозрювали, що може бути по-іншому. Саме тому В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк побачили великий потенціал в цьому сегменті ринку й після коротких вагань створили свою «Нову пошту».

Перші три роки роботи компанія «Нова пошта» не отримувала прибутку та майже не розвивала свою інфраструктуру, оскільки клієнти не розуміли переваг такого сервісу, а власникам не вистачало знань у сфері менеджменту, економіки маркетингу, брак знань вони компенсували власною наполегливістю.

У 2004 році «Нова пошта» отримала першого серйозного партнера. Компанія «Мобілочка» підписала з підприємством довгостроковий контракт на доставку мобільних телефонів у найбільші міста України.

У 2008 році стався важливий прорив у роботі компанії, у партнерстві із маркетинговим агентством FEDORIV було розроблено та втілено нову комунікаційну стратегію роботи підприємства. Компанія «Нова Пошта» запровадила нові стандарти динаміки зростання для всього ринку і стала символом постійного руху та швидкості. Ідея «доставки майбутнього» та її візуальне оформлення продемонстрували динамічність амбітного бренду. Компанія здійснила ребрендинг всіх відділень, запровадила низку нових сервісів, зробила доставку ще швидше і безпечніше.

З 2012 року компанія «Нова пошта» запроваджує структурні зміни, розширює портфель продуктів і сервісів, що зумовило диверсифікацію бізнесу. В рамках діяльності компанії сформувалося кілька векторів розвитку, наприклад, міжнародний напрямок, що має назву «Нова пошта Глобал».

У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки [3].

Для українців «Нова пошта» – це не лише сервіс доставки, а й корпоративна структура, що являє собою групу компаній, які надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні у відділеннях можна не тільки отримати/відправити посилку або вантаж і замовити адресну доставку, а й здійснити електронний грошовий переказ через каси ForPost, замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»). Для зручності клієнтів в компанії впроваджують сучасні ІТ рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку.

Сьогодні в компанії успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються не тільки на відділення, а й через поштомати і міні-відділення. Завдяки такому сервісу, клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але й від офісів.

У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» реалізує проєкт «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону бойових дій під час війни [5].

Основною метою діяльності компанії є удосконалення роботи компанії, щоб найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців «love mark» – улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим.

Компанія постійно розширює географію своєї діяльності і за десять років існування пройшла шлях з єдиного маршруту до покриття всієї території України. Нині мережа «Нової Пошти» нараховує понад 485 діючих представництв у більш ніж 276 населених пунктах України. В середньому компанія відкриває п'ять-шість складів в тиждень, не лише розширюючи мережу усередині міст, але і освоюючи нові населені пункти.

До виконання своїх планів відноситься дуже жорстко. З кожним днем «Нова Пошта» все ближче до клієнта. Така завидна прогресія дозволяє утримувати топ-позиції на ринку, і компанія у черговий раз підтвердила своє лідерство, відкривши 487 складів.

Втім, кількість представництв не мала б перспективи без якості обслуговування споживачів. І це прекрасно усвідомлює менеджмент компанії, конвертуючи десятирічний досвід роботи у сфері експрес-доставок у високі стандарти послуг.

Усі об'єкти, які відкриваються, якісно перевершують відкриті раніше. Це дозволяє робити сервіс доступнішим, зручнішим, оперативним і, головне, вигідним у ціновому відношенні. Компанія вимоглива до себе і чітко контролює стандарти роботи своїх представництв. Напевно, тому такі поняття, як «криза»

або «стагнація» ніколи не з'являться в діловому лексиконі компанії.

За оцінками експертів, ринок послуг експрес-доставки в Україні є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія «Нова Пошта» завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості і доступності, поза сумнівом збільшуватиме свою долю на цьому ринку.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності «Нова Пошта» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022– 2024 рр., тис. грн.

Вид доходів	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	20843502	3940645	7390184	23,31	54,932
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12 877 086	16441004	3 563 918	5936662	27,7	56,516
Валовий прибуток (збиток)	2 948 976	4 025 771	4402498	376 727	1 453 522	9,36	49,289
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 024 144	1 538 307	1611195	72 888	587 051	4,74	57,321
Чистий прибуток (збиток)	782954	991292	2600320	1609028	1817366	162,32	232,117

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та узагальнимо дані розрахунків у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Абсолютний приріст	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022
Валова рентабельність продаж	21,9	23,8	21,1	-2,7	-0,8
Операційна рентабельність	14,8	13,1	14,7	1,6	-0,2
Чиста рентабельність продажів	5,8	5,9	12,5	6,6	6,7
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	28,1	31,3	26,8	-4,5	-1.3

Аналізуючи діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. спостерігається збільшення загальної рентабельності. Але треба відмітити, що показник валової рентабельності продажу знизився, це пов'язано з тим, що була проведена неефективна політика ціноутворення.

Отже, виходячи з даних таблиці 2.2, можна зробити висновок, що підприємство зберігає темп нарощення доходів, рентабельності та прибутку незалежно від зовнішньої ситуації в країні. Практично усі техніко-економічні показники ТОВ «Нова пошта» мають позитивну динаміку росту. Аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовуючи нові технології.

Внаслідок форс-мажорів зовнішнього середовища ТОВ «Нова пошта» загалом в 2022 році отримало 782954 тис. грн. чистого прибутку, в 2023 році розмір чистого прибутку становив 991292 тис. грн, а в 2024 році він зріс на 232,1% проти 2022 року. Тому підприємство є прибутковим.

Рентабельність основної діяльності в 2022 році становила 5,8 %, в 2023 році –5,9%, тобто 2022 та 2023 роки стоять на одному рівні, а в 2024 році вона зросла до 12,5 %.

Суттєво знизилась рентабельність самого підприємства – з 28,1 % у 2022 році до 26,8 % у 2024 році. Це свідчить, що зовнішні фактори впливу на підприємство мають суттєве значення.

Варто відмітити відносну стабільність росту вартості необоротних активів підприємства – на 27,19 % за два роки, що свідчить про збільшення складських площ підприємства.

Отже, майновий стан підприємства покращився в частині необоротних активів, але суттєво знизився в частині активної грошової маси, що в прямо впливає на фінансовий стан підприємства.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «Нова пошта»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+/-		%	
				2023	2024	2023	2024
Загальна кількість працюючих, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
а) робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
б) спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
в) службовці	50	50	52	0	2	0	4
г) керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що на підприємстві переважає категорія «робітники» (на 2024 рік – 372 особи), яка постійно зростає: у 2023 році робітників збільшилося на 3,17%, у 2024 році на 5,33%. Найменшу ж кількість становить категорія «керівники» (на 2024 рік – 34 особи), збільшення відбулося лише у 2023 році – 2 особи (6,25%).

Аналіз чисельності працівників підприємства проводиться за такими показниками:

- Списковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітного періоду. До його складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у відрядженнях; ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики тощо;

- Середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються у списковий склад підприємства, враховують працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах;

- Середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість працівників і фонд оплати праці ТОВ «Нова пошта»

Назва показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2023	2024	2023	2024
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	14399,6	21302,7	23465,8	6903,1	2163,1	47,94	10,15
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	2112,5	3114,8	3438,4	1002,3	323,6	47,45	10,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	421	447	467	26	20	6,18	4,47
Фонд робочого часу	800386	907497	948356	107111	40859	13,38	4,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	12265,4	18741,3	20764,7	6475,9	2023,4	52,8	10,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається збільшення чисельності працівників. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням виробничих потужностей, що, в свою чергу, призведе до створення нових місць.

Оплата праці на підприємстві доволі солідна. В 2022 році працівник отримував в середньому 14399,6 грн/міс., в 2023 році – 21302,7 грн/міс, в 2024 році – 23465,8 грн/міс., тобто економічна складова трудової мотивації працівників на підприємстві висока.

Показники фінансового стану ми віднесемо до показників вторинного дослідження, так як вони не прослідковуються з фінансової звітності і потребують застосування відносних формул розрахунку співвідношень первинних показників. Їх ми розрахуємо в табл. 2.5.

За розрахунками таблиці 2.5 можна відмітити, що жоден з вибраних до аналізу показників фінансового стану не досягає нормативного значення, що свідчить, що фінансовий стан не є відмінним. Великі відхилення від норми (більше 90%) у коефіцієнта абсолютної ліквідності, що свідчить про нестачу грошових коштів для покриття зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Нова пошта» у 2022-2024 роках

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення від нормативного значення по роках, %		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0 і вище	1,71	1,71	1,80	-14,5	-14,5	-10
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 і вище	0,02	0,02	0,03	-90	-90	-85
3. Чистий оборотний капітал	Додатне значення	-29731134	-33872013	-3178856	Не виконується		
4. Коефіцієнт автономії	0,5 і вище	0,41	0,41	0,40	-18	-18	-20
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,0 і вище	0,97	0,99	0,92	-3	-1	-8
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,1 і вище	-1,33	-1,28	-0,10	-1430	-1380	-200
7. Коефіцієнт оборотності активів	Додатне, зростання	2,53	2,21	2,38	Не виконується		
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Додатне, зростання	2,82	2,26	2,54	Не виконується		
9. Рентабельність господарської діяльності, %	Зростання	20,25	26,97	6,39	Не виконується		
10. Рентабельність власного капіталу, %	Зростання	14,80	18,81	12,99	Не виконується		
11. Рентабельність продукції, %	Зростання	4,94	7,28	4,78	Не виконується		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Так само з показником автономії, який що свідчить, що власних коштів не вистачає для покриття боргових зобов'язань. Не зростає жоден з коефіцієнтів оборотності чи рентабельності, що свідчить про використання власних запасів коштів для втримання стабільного становища підприємства в період війни.

Все проаналізоване свідчить, що підприємство використовує власні резерви для власної фінансової стабілізації. А це, в свою чергу, свідчить, що воно піддається багатьом видам ризиків підприємницької діяльності, які слід визначати кількісними та якісними показниками, формувати алгоритми управління ними.

2.2. Аналіз ефективності застосованих інструментів управління ризиками у ТОВ «Нова пошта»

Управління ризиками є ключовим фактором ефективного функціонування будь-якої організації, зокрема для таких компаній, як ТОВ «Нова пошта», що

оперують у сфері експрес-доставок. Урахування ризиків у стратегічному плануванні та оперативному управлінні дозволяє знижувати ймовірність їх негативного впливу на діяльність підприємства, підвищувати його стійкість до змін та забезпечувати сталий розвиток в умовах мінливого ринкового середовища. Для цього важливо застосовувати різноманітні методи управління та мінімізації ризиків, що дозволяють зменшити їх вплив на фінансові, операційні та конкурентні фактори діяльності підприємства.

Зовнішні ризики, з якими стикається ТОВ «Нова пошта», можуть виникати через макроекономічні чинники, політичні зміни та коливання на міжнародних ринках. Одним із основних зовнішніх ризиків є економічна нестабільність в Україні, що пов'язано з коливаннями валютних курсів, високим рівнем інфляції та політичною ситуацією в країні. Також, зміни в податковому та митному законодавстві можуть призвести до зростання витрат на ведення бізнесу та ускладнення процесів логістичних доставок.

Політичні зміни та можливі зміни в державній політиці в Україні також становлять значний ризик для діяльності «Нова пошта». Внутрішньополітична нестабільність, політичні кризи або зміни в уряді можуть негативно вплинути на бізнес-середовище, створюючи непередбачувані умови для ведення бізнесу, а також збільшення адміністративних бар'єрів і регуляторних вимог. Це, в свою чергу, може призвести до труднощів у веденні бізнес-процесів, зменшення прибутковості та зростання витрат на відповідність новим вимогам [34].

Іншим важливим зовнішнім фактором є конкуренція на ринку сфери доставок. Зростаюча конкуренція з боку інших великих гравців є серйозним ризиком для компанії. Усі конкуренти пропонують схожий вид діяльності за вигіднішими цінами або з кращими умовами для клієнтів, тому «Нова пошта» повинна активно розвивати свою платформу, щоб залишатися конкурентоспроможною. Ризик виходу нових гравців на ринок також не можна ігнорувати, особливо в умовах стрімкого розвитку електронної комерції та змін в споживчих уподобаннях.

Що стосується внутрішніх ризиків, то важливою загрозою є фінансові проблеми, які можуть виникнути через зниження рівня ліквідності, збільшення

заборгованості або недостатню рентабельність. Наприклад, зростання цін на енергоресурси може суттєво вплинути на вартість послуг і підвищити витрати на їх постачання. Високий рівень заборгованості також може спричинити проблеми з виконанням фінансових зобов'язань, особливо в умовах економічної нестабільності, коли зменшується доступ до кредитних ресурсів або зростають процентні ставки [30].

Операційні ризики для «Нової пошти» виникають через внутрішні процеси управління та організаційні труднощі, такі як неполадки в ланцюгах постачання, збої в логістичних процесах або проблеми з управлінням персоналом. Наприклад, проблеми з постачанням товарів можуть призвести до затримок у доставці та нестачі продукції на полицях магазинів, що, у свою чергу, знизить рівень доставок та негативно вплине на імідж компанії. Операційні ризики також включають неефективне використання ресурсів, що може призвести до зростання витрат або зниження продуктивності праці. Недостатня автоматизація процесів, неправильне управління запасами та технічні збої в роботі систем обліку можуть значно знизити ефективність роботи компанії. Іншим важливим фактором є ризики, пов'язані з управлінням персоналом. Проблеми з наймом та утриманням кваліфікованих співробітників, особливо у сфері обслуговування клієнтів, можуть призвести до зниження рівня обслуговування та незадоволеності клієнтів, що знизить їх лояльність до бренду [26].

Ще одним важливим внутрішнім ризиком є технологічні проблеми, пов'язані з неадекватним використанням новітніх технологій або недостатнім розвитком електронної комерції, яка у сучасних умовах є одним із основних каналів логістики, тому недостатнє використання технологій, відсутність інтеграції або збої в роботі інтернет-платформи можуть призвести до втрати клієнтів і зниження доходів. Також, збої в роботі програмного забезпечення, а також технічні проблеми з онлайн-замовленнями та доставкою можуть суттєво вплинути на репутацію компанії.

Стратегічні ризики для «Нової пошти» пов'язані з невірно обраною стратегією розвитку, яка не відповідає вимогам ринку або споживчим уподобанням. Наприклад, неадекватна реакція на зміни в конкурентному

середовищі може призвести до зниження частки ринку і втрати лояльних клієнтів. Також стратегічні ризики можуть виникати внаслідок недостатнього реагування на зміни в законодавстві, таких як нові вимоги до екологічності товарів.

Екологічні ризики для «Нової пошти» зокрема пов'язані з нормативними змінами у сфері охорони навколишнього середовища, зокрема в частині вимог до упаковки товарів, утилізації відходів або використання екологічно чистих матеріалів у сфері доставки. Зокрема, збільшення вимог щодо екологічної безпеки може призвести до необхідності інвестувати в модернізацію процесів та адаптацію послуг до нових стандартів, що потребуватиме додаткових витрат. Також, природні катастрофи, зміни клімату або техногенні аварії можуть спричинити збої в постачанні товарів або пошкодження майна компанії, що призведе до значних фінансових втрат [28].

Загалом, для ТОВ «Нова пошта» існує безліч ризиків, які можуть суттєво вплинути на його діяльність і фінансові результати. Оцінка цих ризиків дозволяє краще розуміти можливі загрози і вжити заходів для їх зниження чи нейтралізації (таблиця 2.6).

Вплив внутрішніх ризиків на функціонування ТОВ «Нова пошта» є важливим фактором, який безпосередньо відображається на стабільності та ефективності діяльності компанії. Операційні ризики, які включають проблеми з постачанням товарів та зміни в бізнес-процесах, можуть значно вплинути на здатність компанії підтримувати безперервність своєї діяльності. Порушення в ланцюгах постачання можуть призвести до дефіциту товарів на складах та відсутності необхідного асортименту продукції, що може знизити рівень обслуговування клієнтів. Наприклад, затримки з доставкою товарів або порушення у графіках постачання можуть негативно позначитися на лояльності клієнтів і репутації компанії.

Зміни в корпоративній культурі, організаційній структурі або технологічних процесах можуть спричинити затримки у виконанні замовлень, зменшення продуктивності праці або навіть збільшення витрат, що негативно вплине на фінансові результати компанії [25].

Таблиця 2.6

Оцінка основних ризиків ТОВ «Нова пошта»

Тип ризику	Опис ризику	Можливий вплив	Ймовірність	Сутність впливу
Економічні ризики	Коливання валютних курсів, інфляція	Збільшення витрат на виробництво, зниження замовлень на доставку у населення.	Висока	Суттєвий вплив
Політичні ризики	Нестабільність в Україні, зміни в податковому законодавстві, зміни в митній політиці.	Зміна правил ведення бізнесу, збільшення витрат, змінення умов для роботи з партнерами.	Середня	Високий вплив
Конкурентні ризики	Зростаюча конкуренція від інших великих компаній.	Втрата частки ринку, необхідність зниження цін для підтримки попиту.	Висока	Високий вплив
Фінансові ризики	Зниження ліквідності, збільшення заборгованості, проблеми з фінансуванням.	Зниження можливостей для інвестування, зростання витрат на обслуговування.	Середня	Високий вплив
Операційні ризики	Проблеми з ланцюгами постачання, затримки в доставці товарів, неефективне управління доставками.	Зниження рівня обслуговування клієнтів.	Висока	Суттєвий вплив
Технологічні ризики	Збої в роботі онлайн-платформ, недостатня автоматизація.	Втрата конкурентних переваг, незадоволеність клієнтів.	Середня	Високий вплив
Стратегічні ризики	Невірно обрана стратегія розвитку, неправильна оцінка попиту, невиправдані інвестиції в нові проекти.	Зниження частки ринку, неефективне використання ресурсів, фінансові збитки.	Середня	Високий вплив
Екологічні ризики	Зміни в екологічному законодавстві, необхідність відповідності новим стандартам, підвищення вимог до упаковки товарів.	Зростання витрат на адаптацію до нових стандартів, можливі штрафи та санкції за недотримання норм.	Низька	Середній вплив

Джерело: складено автором на основі [22; 24; 25]

Фінансові ризики також мають значний вплив на функціонування ТОВ «Нова пошта». Наприклад, валютні коливання можуть вплинути на фінансове планування та прогнозування, оскільки зменшення вартості гривні підвищує рівень фінансової невизначеності. Іншим важливим фінансовим ризиком є нестабільність ліквідності компанії. В умовах економічних труднощів

ТОВ «Нова пошта» може зіткнутися з проблемами в управлінні грошовими потоками, наприклад, низький рівень ліквідності може обмежити можливості для розвитку і залучення додаткових інвестицій, що в кінцевому підсумку знижує конкурентоспроможність компанії [37].

Зовнішні ризики також можуть істотно впливати на діяльність ТОВ «Нова пошта». Макроекономічні ризики, до яких відносяться зміни в економічній ситуації та інфляція, можуть створювати серйозні труднощі для компанії. У разі економічної нестабільності, зниження рівня споживчого попиту на послуги через зменшення доходів населення або скорочення споживчих витрат, компанія може зіткнутися із зниженням фінансових результатів. Також, інфляція може призвести до зростання витрат на енергоносії та транспортні послуги, що, в свою чергу, збільшить собівартість доставок і знизить її конкурентоспроможність. Інфляційний тиск може також привести до необхідності підвищення цін, що може зменшити попит на послуги, особливо в умовах зниження доходів споживачів. Підвищення цін на енергоресурси, матеріали або транспортні послуги також може негативно вплинути на операційну діяльність компанії, що призведе до зростання витрат і зниження прибутковості [28].

Конкурентні ризики є ще однією важливою групою зовнішніх факторів, які можуть впливати на функціонування ТОВ «Нова пошта». В умовах зростаючої конкуренції на ринку компанії необхідно постійно адаптувати свою стратегію для того, щоб зберігати конкурентні переваги. Наявність численних конкурентів створює додатковий тиск на компанію, оскільки кожен з конкурентів постійно вдосконалює свої пропозиції і знижує ціни, щоб привернути більше клієнтів. В такій ситуації «Нова пошта» може бути змушена знижувати свої ціни або проводити додаткові маркетингові кампанії для підтримки попиту, що впливає на його прибутковість. Також, зміни в ринковій ситуації можуть спричинити необхідність коригування послуг, що також потребує значних витрат на адаптацію бізнес-процесів до нових умов. Якщо компанія не зможе своєчасно реагувати на ці зміни або не впорається з активною конкуренцією, це може призвести до втрати ринкової частки, зниження репутації і зниження фінансових

результатів [31].

Загалом, як внутрішні, так і зовнішні ризики можуть значно вплинути на діяльність ТОВ «Нова пошта». Операційні ризики, зокрема проблеми з постачанням товарів і зміни в бізнес-процесах, можуть призвести до порушення стабільності роботи підприємства, зниження рівня обслуговування клієнтів і, відповідно, втрати доходів.

Ці негативні явища мають дестабілізуючий характер впливу на подальший економічний стан такої мережі, як ТОВ «Нова пошта». Дія цих явищ за умов невизначеності й нестабільності зовнішнього середовища значно підвищує ризик втрати підприємством економічної безпеки, а у зв'язку з цим підвищується ризик втрати ним фінансової самостійності, здатності до самозбереження [36].

Фінансові ризики можуть суттєво вплинути на здатність компанії фінансувати свою діяльність, що може обмежити її можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Зовнішні ризики, зокрема макроекономічні і конкурентні, можуть спричинити необхідність адаптації до змінюваних умов на ринку та в економіці, що вимагатиме від компанії гнучкості в прийнятті стратегічних рішень. ТОВ «Нова пошта» повинне уважно моніторити ці ризики і впроваджувати відповідні заходи для їх зниження або мінімізації, що дозволить зберегти стабільність бізнесу та підвищити його конкурентоспроможність на ринку [36].

При ресурсному забезпеченні системи економічної безпеки вирішується великий перелік проблем, таких як можливості захищатися від різних зовнішніх та внутрішніх загроз і небезпек; забезпечення стабільності функціонування, економічної стійкості; забезпечення ефективної інноваційної та інвестиційної політики; реалізовувати власні економічні інтереси; забезпечення економічної незалежності; безперервного розвитку кадрового потенціалу; можливості використовувати конкурентні переваги для забезпечення зайняття ніші у ринкових відносинах; проведення модернізації виробництва.

Вирішення цих завдань потребує забезпечення економічної безпеки, цей процес ускладнюється недосконалістю законодавчої бази, нестабільністю політичної та економічної ситуації, військовими загрозами для бізнесу та інше.

Вагомий вплив на забезпечення економічної безпеки та уникнення підприємницьких ризиків чинять стан та способи ресурсного забезпечення [5]. Причини цього криються в особливостях генези мережевих компаній, до яких відноситься ТОВ «Нова пошта», найсуттєвішими серед яких є аспекти організаційно-економічного, територіального, технологічного, управлінського забезпечення, різноманітність галузевої належності суб'єктів мережевих структур, а отже, різноманітність інтересів суб'єктів корпорації, багатовекторна модель постачання ресурсів, складність технологічної складової, зимова та літня рецептури, шляхи постачання, залежність всіх ресурсів від фінансової складової.

Одним із найважливіших показників протистояння підприємницьким ризикам є достатність всіх видів ресурсів. Достатня величина ресурсів сприяє економічній стабільності та підвищенню рівня надійності та усуненню різноманітних ризиків і загроз, яких зазнає підприємство у процесі свого функціонування. Власний капітал компанії ТОВ «Нова пошта» компенсує можливі втрати від ризикової діяльності, створюючи цим основу для підтримки довіри до підприємства з боку її учасників. Необхідно зазначити, що вплив кожного з видів ресурсів неоднаковий. Найвагомим чинником є достатність специфічного виду ресурсу (унікального), яким володіє лише один із постачальників, і набуття якого через ринкову взаємодію потребує значно більше витрат і зусиль, що, в свою чергу, додає особливого ризику при залученні цього виду ресурсу. Також можливі проблеми при залученні фахівців, яких не навчають в Україні. Серед ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування такої структури, як ТОВ «Нова пошта», можна виділити такі види: матеріальні, нематеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, правові ресурси. Ці ресурси входять в систему корпоративних ресурсів і саме їх баланс забезпечує підприємство стійкістю до більшості підприємницьких ризиків.

Останнім часом підприємство скорочує свої кадри в системі адміністративного управління. В майбутньому це означатиме велику завантаженість керівників, не вистигання обробляти основну інформацію і якісно керувати підлеглими працівниками і професійно реагувати на виклики

часу та протистояння ризикам. Підприємство знижує і кількість невиробничих працівників, які займаються обслуговуванням та охороною підприємства.

Отримані дані свідчать, що фондоозброєність працівників з роками зростає, тобто персоналу не вистачатиме на обслуговування зростаючих складських площ. І це очевидний факт, адже трудовий потенціал вимивається мобілізацією чоловічого, насамперед, населення на війну. Віддача основних фондів достатньо висока, а фондомісткість на низькому рівні. Тому можемо констатувати, що управління складськими площами, складськими приміщеннями, логістичними (транспортними) ресурсами на ТОВ «Нова пошта» має прогалини, які можуть призводити до виникнення різних ризиків. Ці ризики слід усувати і реагувати на них різними управлінськими методами.

Тепер доцільно проаналізувати стан підприємства в зовнішньому середовищі, виділивши його переваги та проблеми в SWOT-матриці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-матриця ТОВ «Нова пошта» для визначення перспектив розвитку

	Сила	Слабкість
Внутрішнє середовище	- повна компетентність в ключових питаннях; - методи наукового менеджменту; - висококваліфікований персонал; - повага з боку клієнтів та посередників; - відсутність фінансової залежності від кредиторів; - наявність власного чистого прибутку; - наявність Кодексу корпоративного управління та його дотримання	- потреба в оптимізації оперативного управління; - потреба в оновленні виробничих фондів; - відсутність баз для підвищення кваліфікації працівників; - війна і мобілізація фахівців у лави ЗСУ
Зовнішнє середовище	- шляхи розширення асортименту продукції для задоволення потреб більшої кількості клієнтів; - оновлення ОФ; - послаблення позицій підприємства конкурентів; - покращення якості продукції; - застосування цифрового маркетингу для експрес-доставок	- нестабільність економічного становища; - зростання вимогливості клієнтів і постачальників; - нестабільне законодавство щодо учасників бізнесу; - військові дії в країні

Отже, з таблиці 2.7 бачимо, що:

- 1) сильні сторони переважають і не перекриваються слабкими;
- 2) найбільш значущими слабкими сторонами в діяльності підприємства є:

потреба в оптимізації оперативного управління, оновленні основних виробничих фондів;

3) найбільшу загрозу для підприємства можуть представляти такі фактори зовнішнього середовища: нестабільність економічного становища в країні, впровадження конкурентом удосконаленого продукту доставок; зниження попиту на послуги підприємства, зміна потреб і смаків клієнтів; військові дії і фізична втрата трудових ресурсів;

4) нова стратегія розвитку повинна намагатися усунути по мірі можливостей слабкі сторони та розвивати нові і посилювати існуючі сильні сторони.

Отже, бачимо, що підприємство цілком надіється лише на власну господарську діяльність і намагається не брати кошти у фінансових установ.

Нами було здійснено загальну оцінку поточного стану економічної безпеки та розраховано інтегральний показник рівня організаційного забезпечення, який шляхом перетворення якісної оцінки сукупності індикаторів, згрупованих за трьома групами «методичні матеріали», «ресурси» та «зв'язки із зовнішніми суб'єктами безпеки», в кількісний вимір, із встановленням питомої ваги кожного індикатора та групи, дозволяє визначити «мінімальний» (0–0,33), «нормальний» (0,34–0,66) та «максимальний» (0,67–1,0) рівні безпеки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Рівень впливу дестабілізуючих факторів на економічну безпеку
ТОВ «Нова пошта» у розрізі основних груп**

Дестабілізуючі фактори ризиків	Рівень впливу дестабілізуючих факторів
природні та техногенні катастрофи, війни, епідемії	7,2
стан національної економіки	0,7
політика держави	4,7
негативні явища всередині галузі	5,4
персонал підприємства	4,4
фінанси підприємства	7,0
інформаційне середовище	3,1
матеріально-технічна база	4,0

Відобразимо дані таблиці 2.8 на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Рівень впливу дестабілізуючих факторів на ТОВ «Нова пошта»

В таблиці 2.9 подамо коефіцієнти організаційного забезпечення управління ризиками на ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.9

Результати оцінювання організаційного забезпечення управління ризиками ТОВ «Нова пошта», 2022–2027 рр. (коэф. вимір.)

Показники	Роки					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Коефіцієнти організаційного регулювання ризиків	0,29	0,36	0,37	0,37	0,40	0,43

На рисунку 2.2 відобразимо пелюсткову діаграму системи організаційного забезпечення управління ризиками ТОВ «Нова пошта», 2022–2027 рр.

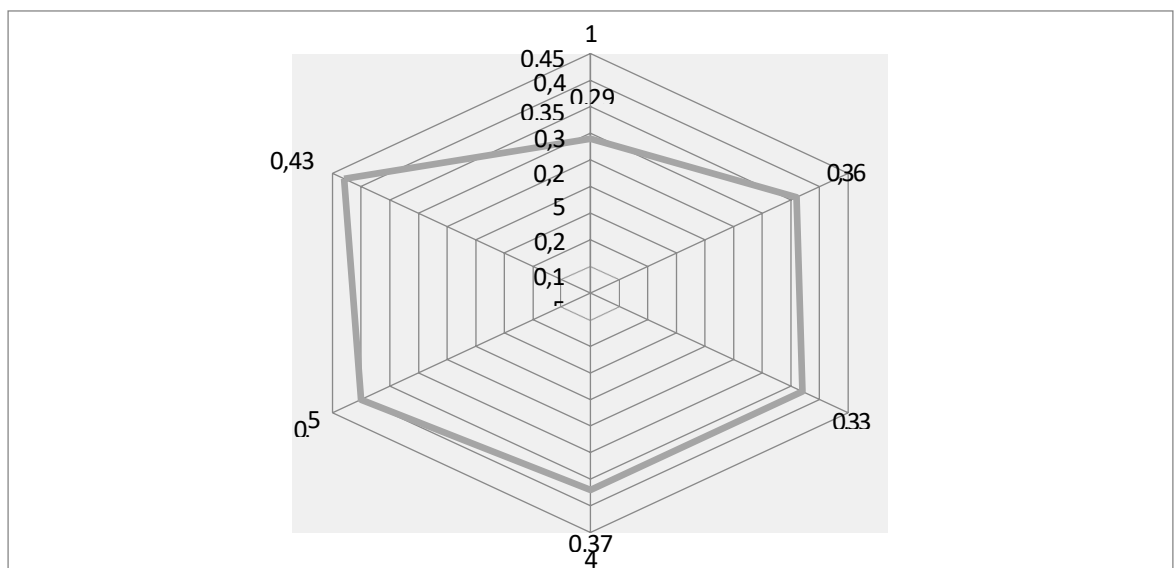


Рис. 2.2. Діаграма системи організаційного забезпечення управління ризиками ТОВ «Нова пошта», 2022–2027 рр.

Отримані результати аналітичних досліджень є підґрунтям для розроблення та реалізації комплексу заходів з удосконалення організаційного забезпечення управління ризиками на підприємстві.

В ході дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ "Нова пошта" були зроблені наступні висновки щодо ймовірних загроз, з яким підприємство може зіткнутися. Це:

- зменшення запланованих обсягів вантажоперевезень через зниження продуктивності праці;
- потенційне недоотримання запланованого прибутку через зниження продуктивності праці, простої транспортних засобів, недовикористання виробничих потужностей та втрати робочого часу;
- зменшення обсягів перевезень через низьку якість, несприятливі зміни ринкової кон'юнктури та скорочення робочого часу;
- зменшення транспортних витрат через неналежну якість, несприятливі зміни ринкової кон'юнктури, зниження попиту та інфляцію цін може призвести до збитків;
- інші збільшення витрат, пов'язані з вищими транспортними витратами, вищі транспортні витрати, комерційні витрати, накладні витрати та інші допоміжні витрати;
- вищі відрахування та податкові платежі, якщо відрахування або податкові ставки є занадто високими під час реалізації бізнес-плану.

У діяльності ТОВ «Нова пошта» чи будь-якої іншої компанії існують домовленості, на яких базується кожен бізнес і своєчасне виконання яких партнерами та контрагентами є однією з найважливіших умов стабільності та продуктивності. Як наслідок, ризики, що виникають від недотримання контрактів, також здатні бути визнані в цій організації. Зокрема, ризик виходу партнера з угоди після переговорів, тобто ризик дебіторської заборгованості, ризики неплатоспроможності партнера тощо.

Після проведення аналізу організації були виявлені сильні та слабкі сторони: довгий ланцюжок комунікації для інформування керівника підприємства про термінові справи; неможливість здійснення адресних доставок

через наявність сильного конкурента в цьому секторі (MeastExpress); відсутність страхування вантажу; плинність кадрів тощо.

Певні ризики підприємства, як банкрутство партнерів, компанія не здатна контролювати. Це пов'язано з тим, що банкрутство фірми впливає на фінансове становище її партнерів. Самострахування, у свою чергу, здатне забезпечувати захист від ризику затримки контрактних платежів. Важливо зазначити, що фірми не створюють резервний фонд. Створення такого фонду є особливо важливим під час кризи неплатоспроможності. Резервний фонд має бути достатнім для покриття збитків, викликаних внаслідок простроченої дебіторської заборгованості, невиконання контрактів та непередбачуваних подій. На кінець 2024 року сума дебіторської заборгованості ТОВ «Нова пошта» становила 445,26 млн. грн. Для можливості своєчасного покриття перетвореної поточної дебіторської заборгованості на довгострокову, необхідно створити резервний фонд на покриття збитків. Цей метод самострахування належить до методів розподілу ризиків на підприємствах.

Аналіз організаційно-економічної діяльності свідчить про високу рентабельність підприємства. Успішну діяльність компанії також характеризує позитивна динаміка показників прибутку. Компанія володіє фінансовою стійкістю та не має проблем з погашенням боргів. У 2024 році коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності компанії збільшилися, що свідчить про не тільки можливість компанії погасити свої строкові борги, але й надлишок коштів, щоб виконати свої зобов'язання перед своїми кредиторами. Рівень ризику підприємства визначається низьким по відношенню до рентабельності активів, і вона є високоприбутковою компанією з достатнім запасом міцності. Крім того, компанія не має високого рівня кредиторської заборгованості і може залучити нове фінансування у разі необхідності, не беручи на себе існуючі зобов'язання.

Після аналізу роботи кожного відділу, виявилось, що функціональні спеціалісти переймаються лише завданнями свого відділу, а досягнення локальних цілей не завжди призводить до досягнення корпоративних цілей. Цей аналіз показав, що компанія потребує ефективної системи управління. Процес

налагодження практики управління ризиками на підприємстві ще не завершений і питання налагодження ефективної практики управління ризиками є важливим і потребує вирішення. Це пов'язано з тим, що кожна компанія відрізняється від інших з точки зору ринкових умов, компетентності співробітників та інших конкурентних факторів. В цілому, інструменти управління ризиками, що використовуються в ТОВ «Нова пошта», є ефективними, однак потребують подальшого вдосконалення та адаптації до нових умов. Компанія має добре розроблені методи для зниження операційних, фінансових та конкурентних ризиків, проте варто удосконалити інтеграцію різних інструментів управління ризиками для підвищення їх ефективності на стратегічному рівні.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи робочі місця для понад 32 тисяч осіб та більше 10 тисяч осіб у партнерських відділеннях. Компанія займає стабільно лідируючі позиції на ринку та входить до списку найкращих роботодавців в країні за останні роки. «Нова Пошта» відома як один з найбільш дорожніх брендів України і має мету стати улюбленим сервісом експрес-доставки для українців. За період з 2022 по 2024 роки спостерігалось збільшення загальної рентабельності компанії. Однак, валова рентабельність продаж знизилася через неефективну політику ціноутворення.

Враховуючи ці висновки, компанії ТОВ «Нова Пошта» варто продовжувати удосконалювати свою діяльність, звертаючи увагу на ефективність політики ціноутворення, впроваджувати нові технології та активізувати систему управління ризиками на підприємстві з метою забезпечення стабільного розвитку і зайнятості, а також збереження свого статусу на ринку. У рамках розділу було проведено детальний аналіз ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта». Згідно з проведеним дослідженням, основними ризиками, які впливають на діяльність підприємства, є фінансові, операційні, конкурентні, стратегічні та екологічні. Кожен з цих ризиків має свої специфічні характеристики та потребує окремого підходу до управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка стратегії управління ризиками для підприємства ТОВ «Нова пошта»

Управління ризиками є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, і ТОВ «Нова пошта» не є винятком. Ризики можуть суттєво впливати на фінансову стабільність, операційну ефективність та конкурентоспроможність компанії, тому їх ефективне управління є критичним для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей. Визначення правильної стратегії управління ризиками дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки, але й отримати можливості для зростання, завдяки адекватній адаптації до змін на ринку та у зовнішньому середовищі [21].

Загальні цілі стратегії управління ризиками для ТОВ «Нова пошта» включають ідентифікацію та оцінку всіх можливих ризиків, що можуть виникнути у процесі діяльності компанії, розробку заходів для їх мінімізації або перенесення, а також інтеграцію цих заходів у загальну бізнес-стратегію. Принципи цієї стратегії повинні ґрунтуватися на прозорості, оперативності та системності у прийнятті рішень щодо управління ризиками. Важливо, щоб стратегію було адаптовано до специфіки діяльності ТОВ «Нова пошта», зокрема враховуючи масштаби компанії, її діяльність на ринку та зовнішні фактори, які можуть вплинути на операції [37].

Підхід до управління ризиками в ТОВ «Нова пошта» має бути комплексним і враховувати як оперативні, так і стратегічні фактори. Компанія повинна розуміти, що ризики – це не лише загрози, а й потенційні можливості, тому управління ризиками повинно забезпечувати не тільки зниження потенційних негативних наслідків, але й максимізацію вигод від можливих змін на ринку. У процесі розробки стратегії управління ризиками для ТОВ «Нова пошта» важливо почати з оцінки поточних ризиків, що виникають як у зовнішньому середовищі, так і всередині компанії. Цей етап включає огляд всіх потенційних ризиків, їх класифікацію за різними параметрами, а також

оцінку ймовірності та рівня впливу кожного з них на діяльність підприємства.

Усі ризики, з якими стикається ТОВ «Нова пошта», можна умовно поділити на кілька основних груп:

1. Операційні ризики – це ризики, що виникають у результаті порушень у внутрішніх процесах компанії. До цієї групи відносяться ризики, пов'язані з логістикою, доставкою товарів, внутрішніми бізнес-процесами та технологічними відставаннями.
2. Фінансові ризики – ці ризики виникають в результаті змін на фінансових ринках або внутрішніх фінансових проблемах компанії.
3. Конкурентні ризики – пов'язані з високою конкуренцією на ринку, змінами в стратегії конкурентів, а також появою нових гравців на ринку.
4. Зовнішні ризики – ці ризики залежать від зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, соціальні зміни, а також природні катастрофи чи глобальні пандемії.
5. Стратегічні ризики – це ризики, що можуть виникнути в процесі прийняття стратегічних рішень на рівні управління підприємством. Вони включають неправильну оцінку ринкових можливостей, неефективні інвестиції, неправильно обрані цільові сегменти ринку або погану адаптацію до технологічних змін.
6. Екологічні ризики – це ризики, пов'язані з екологічними змінами та нормативними вимогами щодо захисту навколишнього середовища, які можуть вимагати додаткових витрат на екологічні проекти чи привести до обмежень у діяльності підприємства [23].

Для повної картини необхідно розглядати як внутрішні, так і зовнішні ризики, що можуть впливати на ТОВ «Нова пошта». До внутрішніх ризиків відносяться:

- Недосконалість систем управління бізнес-процесами, що може призвести до збоїв в операціях.
- Невідповідність технологічного обладнання та управлінських практик сучасним вимогам ринку.
- Перебої у доставках товару.

Зовнішні ризики, з якими стикається компанія, можуть включати:

- Політичні та економічні зміни, зокрема інфляція, зміни в податковій політиці та регулюваннях.
- Зміни в конкурентному середовищі, які можуть вимагати адаптації стратегії підприємства до нових умов [29].

Для ефективного управління ризиками важливо оцінити ймовірність та потенційний вплив кожного ризику на діяльність підприємства. Оцінка повинна включати як ймовірність виникнення конкретного ризику, так і його потенційний вплив на різні фактори роботи підприємства.

Наприклад, операційні ризики, пов'язані з доставкою товарів, можуть мати високий рівень ймовірності, але їх вплив може бути зменшений завдяки налагодженим відносинам з різними альтернативними варіантами доставок. Водночас, конкуренція на ринку є постійною загрозою, і хоча її ймовірність також висока, компанія може знижувати цей ризик за допомогою стратегій диференціації та маркетингових ініціатив.

Фінансові ризики можуть мати серйозний вплив на стабільність компанії. Враховуючи поточні економічні коливання, ймовірність цього ризику досить велика [35].

Зовнішні економічні та політичні ризики можуть бути менш прогнозованими, однак мають суттєвий вплив на бізнес, і тому їх також слід ретельно оцінювати і враховувати при розробці стратегії управління ризиками.

Розробка стратегій мінімізації основних видів ризиків для ТОВ «Нова пошта» є важливим кроком у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та зниженні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на її діяльність. Фінансові ризики, що можуть виникнути через нестабільність на фінансових ринках, потребують активного використання методів валютного хеджування. Ці інструменти дозволяють знизити ймовірність фінансових втрат, пов'язаних з непередбаченими змінами в курсах валют. Також, підприємство повинне здійснювати диверсифікацію своїх активів, розподіляючи інвестиції між різними секторами економіки, що дозволяє зменшити вплив на фінансові результати при несприятливих змінах у певних ринках. Для ще більшої фінансової стабільності

підприємство може використовувати різноманітні види страхування, що допоможе захистити його від непередбачених витрат або збитків, пов'язаних з форс-мажорними обставинами [28].

Для зниження операційних ризиків ТОВ «Нова пошта» має впроваджувати автоматизацію процесів на всіх етапах своєї діяльності, від управління ланцюгами доставок до фінансових операцій. Це дозволяє знизити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, і підвищити ефективність роботи підприємства. Важливим елементом є також удосконалення системи внутрішнього контролю, що забезпечує постійний моніторинг і коригування бізнес-процесів. Всі ці заходи сприяють зниженню операційних витрат і підвищенню надійності підприємства. Управління ланцюгами доставок також має важливе значення, оскільки забезпечує своєчасне постачання товарів і мінімізує ризики, пов'язані з затримками чи нестабільністю у доставках [32].

Стратегії мінімізації стратегічних та ринкових ризиків мають бути спрямовані на забезпечення кампанії конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища. Для цього важливо проводити постійний моніторинг діяльності конкурентів та аналізувати їхні стратегії. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на нові виклики, коригувати ціни та пропозиції і знаходити нові ринки. Що стосується екологічних та соціальних ризиків, то ТОВ «Нова пошта» повинне активно впроваджувати екологічні стандарти у свої бізнес-процеси, щоб знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Це включає зменшення викидів, оптимізацію витрат енергії та дотримання норм щодо управління відходами. Також, важливою частиною стратегії є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка сприяє зміцненню репутації підприємства серед клієнтів та місцевих громад. Залучення до благодійних ініціатив та підтримка соціальних проєктів підвищує довіру до бренду і формує позитивний імідж компанії. Прозорість у питаннях екології та соціальних ініціатив є важливою умовою для забезпечення стабільних відносин з громадськістю та органами влади [15].

Завдяки таким стратегіям ТОВ «Нова пошта» може ефективно знижувати основні види ризиків, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність і

фінансову стабільність. Важливо, щоб ці стратегії були не лише адаптовані до поточних умов, але й орієнтовані на майбутнє, що дозволяє підприємству бути готовим до змін на ринку та у зовнішньому середовищі.

Впровадження стратегії управління ризиками для ТОВ «Нова пошта» потребує розробки детального плану дій, що включає чітке визначення етапів реалізації, визначення ресурсів, необхідних для її впровадження, а також розподіл обов'язків та відповідальності серед підрозділів підприємства. Спочатку необхідно розробити план впровадження, який включатиме детальне розписання завдань на кожному етапі: від створення команди управління ризиками до реалізації конкретних інструментів зниження ризиків. Це включатиме підготовку та навчання персоналу, впровадження нових інструментів моніторингу процесів, а також організацію внутрішнього контролю. Залучення всіх рівнів організації, включаючи вищий менеджмент та операційні підрозділи, є ключовим для ефективного впровадження стратегії [30].

Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації стратегії управління ризиками, включає фінансові, людські та технологічні ресурси. Підприємству знадобиться бюджет для фінансування відповідних проєктів, наявність кваліфікованих кадрів, здатних здійснювати моніторинг і коригування ризиків, а також технології для впровадження системи управління ризиками. Також, важливо враховувати необхідність інвестицій у навчання персоналу та удосконалення існуючих процесів.

Розподіл обов'язків та відповідальності між підрозділами підприємства є необхідним для забезпечення успішного впровадження стратегії. Визначення ролей кожного підрозділу та чітке розмежування обов'язків дозволить уникнути дублювання функцій і сприятиме більш ефективному виконанню завдань. Наприклад, підрозділи з управління фінансами та операціями будуть відповідати за впровадження фінансових інструментів, в той час як відділи з технологій і інформаційних систем будуть займатися автоматизацією процесів і створенням системи моніторингу [29].

Для оцінки ефективності впровадженої стратегії управління ризиками необхідно розробити систему моніторингу, яка дозволяє постійно відстежувати

поточний стан ризиків і результати впроваджених заходів. Моніторинг має бути регулярним і включати аналіз як кількісних, так і якісних показників ефективності. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо це необхідно. Ключовими показниками для моніторингу будуть фінансові показники, такі як рівень доходів, витрат, прибутку, а також показники ефективності операційних процесів, такі як швидкість виконання операцій та рівень помилок у процесах [28].

Оцінка результатів впровадження стратегії управління ризиками є важливою для визначення її ефективності та коригування в разі необхідності. Результати оцінки дозволяють зрозуміти, чи досягнуті стратегічні цілі, чи є необхідність у внесенні змін до стратегії, а також визначити, які методи і інструменти працюють найкраще для мінімізації ризиків.

Підсумовуючи розробку стратегії управління ризиками для ТОВ «Нова пошта», можна зазначити, що впровадження ефективної стратегії дозволить знизити ймовірність негативних фінансових та операційних наслідків, підвищити стабільність підприємства та забезпечити її довгостроковий розвиток. Важливою складовою є постійний моніторинг і коригування стратегії відповідно до змін на ринку та в зовнішньому середовищі [32].

Рекомендації для подальшого вдосконалення системи управління ризиками в ТОВ «Нова пошта» включають посилення контролю за виконанням стратегії, впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів управління ризиками та покращення підготовки персоналу. Важливо також зосередитися на розвитку гнучкості стратегії, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати свої стратегії до нових викликів.

Перспективи розвитку стратегічного управління ризиками для ТОВ «Нова пошта» мають значний потенціал, оскільки ефективне управління ризиками є ключовим для забезпечення стабільного зростання і конкурентоспроможності підприємства. Вдосконалення цієї системи надасть йому додаткові можливості для розвитку в умовах змінюваного ринкового середовища (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Таблиця-план «Стратегія управління ризиками для підприємства ТОВ «Нова пошта»

Кроки стратегії	Опис дій	Відповідальний підрозділ	Термін виконання	Ресурси
1. Визначення ризиків	Ідентифікація основних внутрішніх та зовнішніх ризиків для підприємства	Відділ стратегічного розвитку	1 місяць	Інформація, аналіз ринку
2. Розробка стратегії	Розробка методів і інструментів управління ризиками	Відділ ризиків, фінансовий відділ	2 місяці	Консультанти, фахівці з ризиків
3. Впровадження стратегії	Реалізація стратегії управління ризиками: автоматизація, хеджування, диверсифікація	Відділ IT, фінансовий відділ, операційний відділ	6 місяців	Програмне забезпечення, навчання персоналу
4. Моніторинг стратегії	Створення системи моніторингу для оцінки ефективності стратегії	Відділ контролю та моніторингу	Постійно	Системи моніторингу, звіти
5. Коригування стратегії	Коригування стратегії в разі необхідності з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища	Вищий менеджмент	Щоквартально	Аналітичні дані, консультування

Джерело: складено автором на основі [15, 16]

Таблиця «Стратегія управління ризиками для підприємства ТОВ «Нова пошта» надає чіткий план дій для кожного етапу управління ризиками, включаючи ідентифікацію ризиків, розробку методів, впровадження стратегії та моніторинг її ефективності. Вона містить деталі, такі як відповідальні підрозділи, терміни виконання, необхідні ресурси та опис заходів для кожного етапу. Ця таблиця забезпечує системний підхід до реалізації стратегії управління ризиками, дозволяючи ефективно контролювати та коригувати процеси в умовах змінного ринкового середовища.

Основними способами мінімізації ризиків є наступні: уникнення ризику; диверсифікація ризиків між учасниками; страхування ризиків; самострахування; диверсифікація; стримування; реалізація альтернативних планів; створення гнучких виробничих структур; створення резервного фонду; моніторинг інформації; освіта та навчання; гнучке застосування технологій.

Страхування належить до основних способів управління ризиками, зумовленими несприятливим впливом зовнішнього середовища. Такі ризики, як правило, походять з макроекономічного середовища і відносяться до некерованих ризиків. Страхування дозволяє компаніям захистити свої прибутки та запобігти негативному впливу на навколишнє середовище, зменшивши потенційні збитки. Воно також дозволяє компанії використовувати свої резерви у разі настання ризикової події. Страховий підхід полягає в тому, щоб притягнути керівництво до відповідальності за свої рішення, коли ризиковані дії не призводять до нових втрат. Ключовими сферами тут є диференціація та обмеження.

Диференціація ключових компонентів системи, що забезпечують конкурентну перевагу, є важливою з точки зору ймовірності ризику. Просторовий розподіл джерел збитків забезпечує бажаний рівень ризику для системи життєзабезпечення компанії для досягнення або підтримки її функціонування.

Крім того, ефективні методи управління ризиками включають розподіл ризиків, резервування капіталу, хеджування тощо. Розподіл ризику здійснюється між учасниками господарської діяльності, кожен учасник відповідає за «свій» ризик, тому можливі втрати кожного учасника стають менш важливими.

Резервні фонди, або мобілізація коштів для покриття можливих збитків усередині підприємства, і призначені для формування різноманітних резервів, не дозволяють розподіляти обов'язки вирішення управлінських рішень з іншими учасниками господарської діяльності, але можуть забезпечити усунення негативного впливу.

Хеджування, тобто захист від можливих втрат від цінового ризику шляхом укладення угоди про рівновагу, але протилежних позицій іншого ринку, може

належним чином захистити бізнес від наслідків циклічних коливань цін. Однак у кожного з перерахованих вище методів зниження ризику є і недоліки.

Застосування методів, що знижують ризики діяльності ТОВ «Нова пошта», надає можливість ефективного оцінювання ризиків та підвищення рівня доходів і прибутку, але для цього потрібна всебічна оцінка та надійні прогнози розвитку.

3.2. Шляхи формування ефективної організаційної системи моніторингу ризиків підприємства

Ідентифікація загроз, їхня класифікація – одна з найбільш важливих задач забезпечення економічної безпеки. Це обумовлено тим, що система загроз безпеки являє собою динамічну систему причинно-наслідкових зв'язків зі значним числом контурів зворотних зв'язків, наявність яких істотно підсилює результати реалізації якої-небудь конкретної загрози безпеки (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Взаємозв'язок механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства

Задачами механізму оцінки загроз у механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства є: побудова ієрархічної системи (класифікації) загроз із виділенням тих, які мають найбільш високу ступінь небезпеки для підприємства;

аналіз і оцінка взаємозв'язків загроз, визначення рівня впливу окремих загроз на інтегральний показник рівня економічної безпеки.

Для успішного функціонування підприємства й для швидкої реакції на виникнення загрози та її локалізації сфери управління ризиками взаємодіють між собою (рис. 3.2).

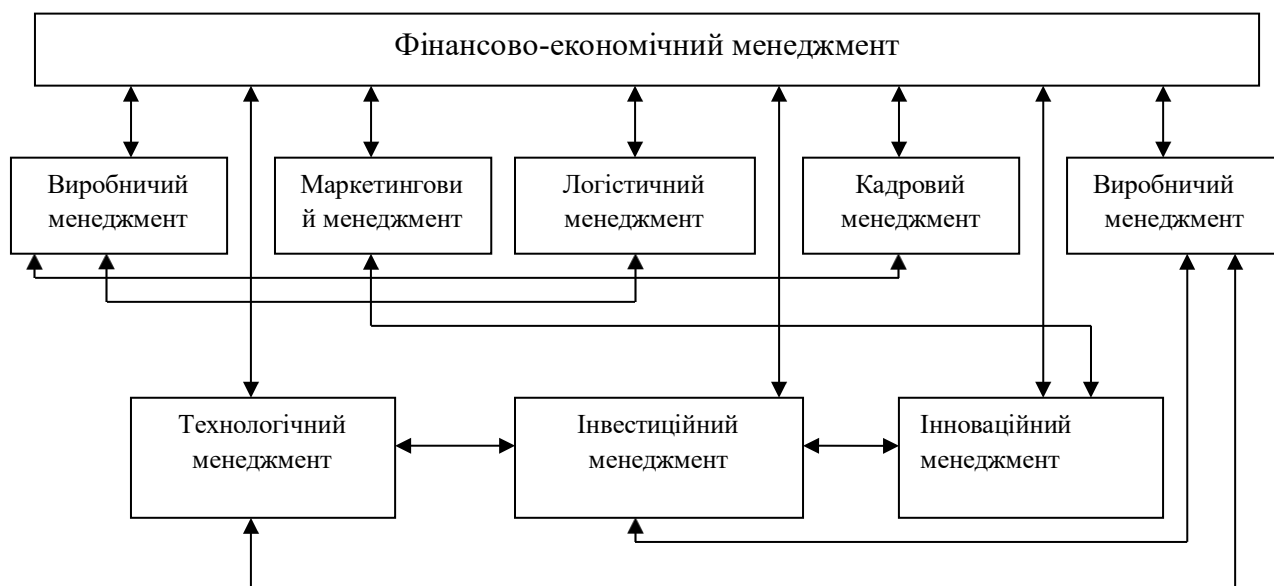


Рис. 3.2. Взаємозв'язок сфер управління впливом на причини виникнення ризиків

Сфера управління обслуговування взаємодіє зі сферами фінансово-економічного, логістичного, кадрового, технологічного менеджменту. Нові технології виробництва надходять до виробничого менеджменту від технологічного, який у свою чергу, взаємодіючи з інноваційним, розробляє її чи удосконалює стару. Логістичний безпосередньо взаємодіє з виробничим менеджментом, забезпечуючи його необхідними товарами, а також відправляє заявки до фінансово-економічного на фінансування доставок. Кадровий менеджмент також безпосередньо взаємодіє з виробничим. Між ними відбувається обмін інформацією про ресурси персоналу: наймання нових працівників, підвищення рівня освіти, перекваліфікацію, виплати заробітних плат.

Маркетинговий менеджмент займається вивченням внутрішнього ринку, тому він постійно взаємодіє з інноваційним менеджментом підприємства. Між

технологічним, інноваційним, інвестиційним відбувається обмін інформацією про стан діяльності на підприємстві, про можливість його вдосконалення тощо. В свою чергу інноваційний менеджмент взаємодіє з інвестиційним щодо залучення інвестицій на впровадження нових методів залучення клієнтів та технологій експрес-доставок.

Таблиця 3.2

Очікуваний ефект від застосування підходу щодо моніторингу та класифікації ризиків у розрізі управлінських функцій підприємства

Менеджмент підприємства	Поліпшення в сферах функціонування підприємства при своєчасній Ідентифікації ризиків у залежності від управління впливом
Торгівельний менеджмент	– ефективно керувати якістю, ресурсозбереженням, фінансами й персоналом; – здійснювати організацію процесу доставок, складування
Маркетинговий менеджмент	– своєчасне визначення ринкових можливостей підприємства; – розробка ефективної маркетингової стратегії; – створення комплексу маркетингових заходів, який визначає можливості фірми в зростанні попиту
Логістичний менеджмент	– ефективне управління логістичною інфраструктурою та логістичними витратами; – підвищення якості обслуговування клієнтів підприємства; – оптимізація документообігу та логістичної звітності
Кадровий менеджмент	– підвищення точності розрахунку потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації; – раціональне використання кадрів, створення високопродуктивних колективів
Технологічний менеджмент	– виявлення й комерційна оцінка технологічних можливостей; – підтримка конкурентоспроможності на ринку
Фінансово-економічний менеджмент	– оптимізація основних і оборотних коштів, – формування й розподіл прибутку
Інноваційний менеджмент	– нагляд за етапами впровадження нових розробок; – проведення єдиної інноваційної політики; – ефективне забезпечення фінансами та матеріальними ресурсами програм інноваційної діяльності
Інвестиційний менеджмент	– забезпечення достатньої інвестиційної підтримки високих темпів розвитку операційної діяльності підприємства; – забезпечення максимальної прибутковості окремих реальних і фінансових інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства в цілому; – забезпечення мінімізації інвестиційного ризику окремих реальних і фінансових інвестицій та інвестиційної діяльності в цілому при передбаченому рівні їх прибутковості

Класифікація ризиків за причинами виникнення та сферами управління впливом дозволяє менеджменту підприємства своєчасно та оперативно

реагувати на вплив дестабілізуючих чинників. В таблиці 3.2 наведені очікувані поліпшення в сферах функціонування підприємства в разі застосування даного підходу щодо моніторингу та класифікації ризиків у розрізі управлінських функцій підприємства. Для формування оптимального рівня організації безпеки на підприємстві її потрібно привести в порядок згідно схеми, поданої в Додатку Б.

Таким чином, нашими заходами управління підприємницькими ризиками ТОВ «Нова пошта» є: розподіл функцій захисту комерційної інформації від «витоку» з підприємства. До неї відносять: напрямки роботи, розробки, розміри фінансування проєктів та робіт, нововведення тощо; додаткове «вливання» оборотних коштів для забезпечення постійної наявності матеріальних ресурсів і усунення непередбачуваних простоїв в організації.

Висновки до розділу 3

У рамках розділу було проведено детальний аналіз ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта». Аналіз ризиків є надзвичайно важливим для будь-якого бізнесу, оскільки дозволяє не тільки визначити потенційні загрози, але й розробити стратегії для їх мінімізації. Згідно з проведеним дослідженням, основними ризиками, які впливають на діяльність підприємства, є фінансові, операційні, конкурентні, стратегічні та екологічні. Кожен з цих ризиків має свої специфічні характеристики та потребує окремого підходу до управління.

Впровадження в діяльність підприємств запропонованої методики діагностики та моніторингу рівня життєздатності дозволить: розширити можливості діагностичної діяльності, використовуючи більш широкий спектр показників, що всебічно характеризують стан та динаміку розвитку підприємства; визначати проблемні зони діяльності за критерієм відхилення фактичних показників від умовно-оптимальних, визначених як максимальні реально-досяжні показники за певний період діяльності підприємства; оцінювати вплив реалізації різних варіантів управлінських рішень на часткові показники рівня життєздатності та на інтегральний показник ризику втрати життєздатності в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконавши кваліфікаційної роботу магістра, доцільно зробити такі висновки:

Ризики можна розглядати у двох аспектах. По-перше, – як можливість виникнення загроз для підприємства, по-друге, – як наслідки, яких ці загрози можуть завдати. На основі систематизації напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів систему управління ризиками підприємства можна визначити як сукупність підсистем, що здійснюють регулювання та управління ризиками підприємства, їх моніторинг за допомогою здійснення функцій, використання методів та принципів ризик-менеджменту, інструментів управління ризиками тощо.

У процесі впровадження новітніх методів мінімізації ризиків на підприємстві ТОВ «Нова пошта» було здійснено комплексний підхід, що охоплює різноманітні фактори управлінської діяльності, організаційної структури та впровадження сучасних технологій, що дозволило суттєво покращити здатність підприємства реагувати на ризики та зменшити ймовірність їх виникнення. Застосування новітніх методів, таких як аналіз великих даних, автоматизація управлінських процесів і прогнозування ризиків за допомогою штучного інтелекту, стало значущим кроком у підвищенні загальної ефективності компанії. Це не тільки дозволило знизити витрати на можливі збитки від непередбачених ситуацій, а й забезпечило більш точне прогнозування та оперативне реагування на зміни в умовах ринку. Рішення, прийняті завдяки новітнім методам, сприяли підвищенню гнучкості підприємства, що стало важливою складовою для її адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У рамках дослідження було проведено детальний аналіз ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства ТОВ «Нова пошта». Аналіз ризиків є надзвичайно важливим для будь-якого бізнесу, оскільки дозволяє не тільки визначити потенційні загрози, але й розробити стратегії для їх мінімізації.

Було виявлено, що планування будь-якої діяльності потребує оцінювання

ризиків. Етап налагодження ефективного управління ризиками є необхідним. Це пов'язано з тим, що процес налагодження практики управління ризиками в компаніях ще не є досконалим, а складність створення єдиної методології не вирішена, оскільки кожна компанія орієнтується на власні ринкові сфери, компетенції співробітників та конкурентів.

Проведене дослідження організаційно-економічної діяльності ТОВ "Нова пошта" встановило, що підприємство, як і інші компанії, має власні ризики невиконання контрактів, ризик відмови партнерів від підписання контрактів після переговорів, претензії, незважаючи на високі показники прибутковості і темпи нарощування обсягів наданих послуг.

Присутність ризику в підприємницькій діяльності означає, що для її ефективного проведення необхідна наявність попередньо розроблених і реальних планів розвитку підприємства з урахуванням ймовірного характеру проходження подій. Для цього проводиться якісний і кількісний аналіз ризиків. Згідно з проведеним дослідженням, основними ризиками, які впливають на діяльність підприємства, є фінансові, операційні, конкурентні, стратегічні та екологічні. Кожен з цих ризиків має свої специфічні характеристики та потребує окремого підходу до управління.

Одним із головних досягнень є зниження ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю, шляхом оптимізації бізнес-процесів і автоматизації більшості з них. Автоматизація дозволила не тільки знизити людські помилки, але й підвищити швидкість виконання завдань, що сприяло підвищенню ефективності управління. Інтеграція ERP-систем дозволила забезпечити цілісне бачення всіх процесів на підприємстві, що в свою чергу покращило взаємодію між підрозділами і забезпечило кращий контроль над виконанням завдань. Відповідно, це призвело до зменшення внутрішніх ризиків, підвищення якості надання послуг, що стало важливим фактором для зміцнення позицій на ринку.

Не менш важливою складовою є використання методів аналізу великих даних (Big Data), що дозволили здійснювати точніший моніторинг і прогнозування можливих ризиків. Це забезпечило своєчасне виявлення потенційних загроз на різних етапах діяльності підприємства та дало можливість

реагувати на них ще до їхнього виникнення. Прогнозування ризиків на основі аналізу великих обсягів даних дозволило не тільки знизити ймовірність фінансових втрат, але й краще передбачити зміни в ринкових умовах, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та глобалізації.

Важливим досягненням стало також вдосконалення фінансових інструментів управління ризиками. Зокрема, впровадження системи валютного хеджування дозволило зменшити ризики для підприємства, пов'язані з коливаннями валютних курсів. Крім того, диверсифікація активів та застосування сучасних фінансових інструментів дозволило зменшити фінансові ризики та оптимізувати фінансову структуру підприємства. Внаслідок цього підприємство змогло знизити вразливість до економічних коливань і підвищити свою здатність до адаптації змін у макроекономічному середовищі.

Впровадження соціальних та екологічних стандартів стало важливою складовою нової стратегії управління ризиками. Всі новітні методи мінімізації ризиків не тільки знизили потенційні фінансові втрати, але й сприяли розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що, в свою чергу, покращило репутацію ТОВ «Нова пошта» серед споживачів і партнерів. Впровадження екологічних стандартів дозволило зменшити екологічні ризики, що стали важливими для сучасного бізнесу, оскільки зростає попит на екологічно чисті продукти та послуги, а також підвищується увага до захисту навколишнього середовища.

Незважаючи на досягнуті успіхи, слід зазначити, що процес впровадження новітніх методів мінімізації ризиків не обходиться без труднощів. Одним із основних викликів став процес адаптації персоналу до нових технологій і процесів. Впровадження автоматизованих систем і нових методів прогнозування вимагало значних навчальних зусиль і часу для освоєння нових підходів. Крім того, необхідність постійного оновлення та адаптації технологій, що швидко розвиваються, становить значну складність для підприємства. Однак, із завданням адаптації управлінських і технічних процесів до нових умов ТОВ «Нова пошта» справилося завдяки комплексній стратегії навчання персоналу у відповідній галузі.

Надано пропозиції щодо вдосконалення системи запобігання кризового стану на підприємстві, шляхом здійснення заходів раннього виявлення та подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства. Основне призначення системи моніторингу та раннього виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства полягає в нейтралізації потенційних кризових явищ ще до їх повного розгортання. Такий підхід є економічно виправданим, адже набагато вигідніше запобігти розгортанню кризових явищ на підприємстві на ранній стадії, ніж боротись з гострою фазою кризи.

Однією з важливих складових вдосконалення процесу мінімізації ризиків є постійний моніторинг і коригування стратегії управління ризиками. З результатів діагностики за інтегральним показником життєдіяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» можна побачити, що найбільш наближеним до умовно-оптимального в діяльності був 2023 рік, адже переважна більшість нормованих показників потрапила в межі зони нормального рівня життєздатності підприємства. Коефіцієнт життєдіяльності був найближчим до 1,0. А найгіршим за рівнем життєдіяльності, а отже, з ризиком піддатися загрозам зовнішнього та внутрішнього характеру був 2022 рік.

Запропонований механізм діагностики рівня життєздатності підприємства дозволяє виявляти відхилення фактичних часткових показників рівня життєздатності від їх умовно-оптимального значення, що створює додаткові діагностичні можливості, дозволяє аналізувати динаміку показників стосовно оптимального рівня, використовувати графічний метод аналізу при оцінці результатів реалізації різних варіантів управлінських рішень.

Встановлено, що зважаючи на фінансовий стан підприємства, поточний рівень рентабельності, фінансової стійкості, а також отримані результати розрахунків моделей імовірності банкрутства є доцільним імплементація запропонованого комплексу заходів, покликаних підвищити ефективність управління ризиком на підприємстві та удосконалити систему запобігання кризового стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. Удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємств. *Економіка підприємств: науково-економічний журнал*. 2020. №2. С. 55-56.
2. Балдинюк, В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
3. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91-94 .
4. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
5. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. та ін. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навчальний посібник. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
6. Волинець І. Г. Концептуальні засади ризик-менеджменту землевпорядних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Вип. 41. С. 487-492.
7. Волинець І. Г. Ризики інноваційної діяльності: суть, види та етапи управління. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 241-245.
8. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 620 с.
9. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. Київ: Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», 2018. 25 с. (Національні стандарти України).
10. Жмурко, І. Ризики в аграрному секторі та необхідність їх страхування. *Економічний дискурс*. Вип. 1. 2017. С. 44.

11. Заріцька Н. М. Процес управління ризиками на підприємстві. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»* : матеріали V всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 143-150.
12. Зрибнєва І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>
13. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71-76. DOI: 10.32702/23066814.2021.1.71
14. Кифяк В. І., Кобеля З. І. Обґрунтування економічних рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 412 с.
15. Кнейслер О. В., Письменна Т. В., Костецький В. В., Лубкей Н. П. Фінансові ризики суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 138 с.
16. Ковтуненко К., Пар'єва О. Конкурентна розвідка: сутність, підходи до визначення, задачі. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. Vol. 1, №. 11. P. 120-128.
17. Кривов'язюк І.В., Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
18. Курбацька Л.М. та ін. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. С. 57-61.
19. Мартин О. М. Особливості формування системи управління ризиками в аграрних підприємствах. *ЛНУП Матеріали конференції. Частина 2*. (м. Львів, 22-23 березня 2022). С. 128-130.
20. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками. (2021). Міністерство фінансів України. Київ 2022. URL: <http://surl.li/ugiaf>

21. Недбалюк О. П. Програмування як інструмент управління ризиками в сільському господарстві. *Social transformations of the national economy in the context of european integration processes: Collective monograph / Yu. Pasichnyk and others: [Ed. by Doctors of Economics Sciences, Prof. Lupenko Yu., Pasichnyk Yu.] Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. С. 145.*
22. Олійник І. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. (2 (112)). С. 52-59.
<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>
23. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 133-141.
24. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта».<https://novaposhta.ua/>
25. Полінкевич О. М., І. Волинець. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.
26. Приходько І. П., Павлова Г. Є. Хеджування в нейтралізації ризиків діяльності сільськогосподарських підприємств. 2021. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5070/1/8.pdf>
27. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599-607.
28. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса, 2017. 234 с.
29. Сластяникова А., П'ятодверний М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 19(38).
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16)
30. Стріжов О.С., Смерічевська С.В. Глобальні логістичні ризики та їх вплив на транспортні компанії. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XXI МНПК (27 жовтня 2023 р.)*. Київ: НАУ, 2023. С.428-430.

31. Тарашевський М. М. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств: дис. ... д-ра філософії за спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами. Київ, 2021. 298 с.
32. Тарлопов І. Ризики у системі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 336(6). С. 74-80. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-10>
33. В. А. Тігарєва, І. В. Станкевич. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2021. № 3(98). Ч. 1. С. 113-122.
34. Тітов, В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 378-381. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56>
35. Томілін О. та ін. Управління ризиками в аграрному секторі : фінансовий аспект. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 4. № 51. С. 150-151.
36. Усова М. О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... д-ра філософії за спец. 051 Економіка. Харків, 2024. 278 с.
37. Чернега В., Клименко М. Сучасні підходи до ризик-менеджменту інвестиційних проєктів. *Молодий вчений*. 2022. Вип. 11 (111). С. 119-123. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-25>
38. Чернівська Т. М. Управління ризиками в АПК як передумова забезпечення стійкості галузі. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4711>
39. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64-72. DoI: 10.33730/2310-4678.4.2020.226622
40. Steyn J. Black Swan Risk Management for Projects . *ResearchGate*. 2022. URL : <https://www.researchgate.net/publication/358802360>

ДОДАТКИ

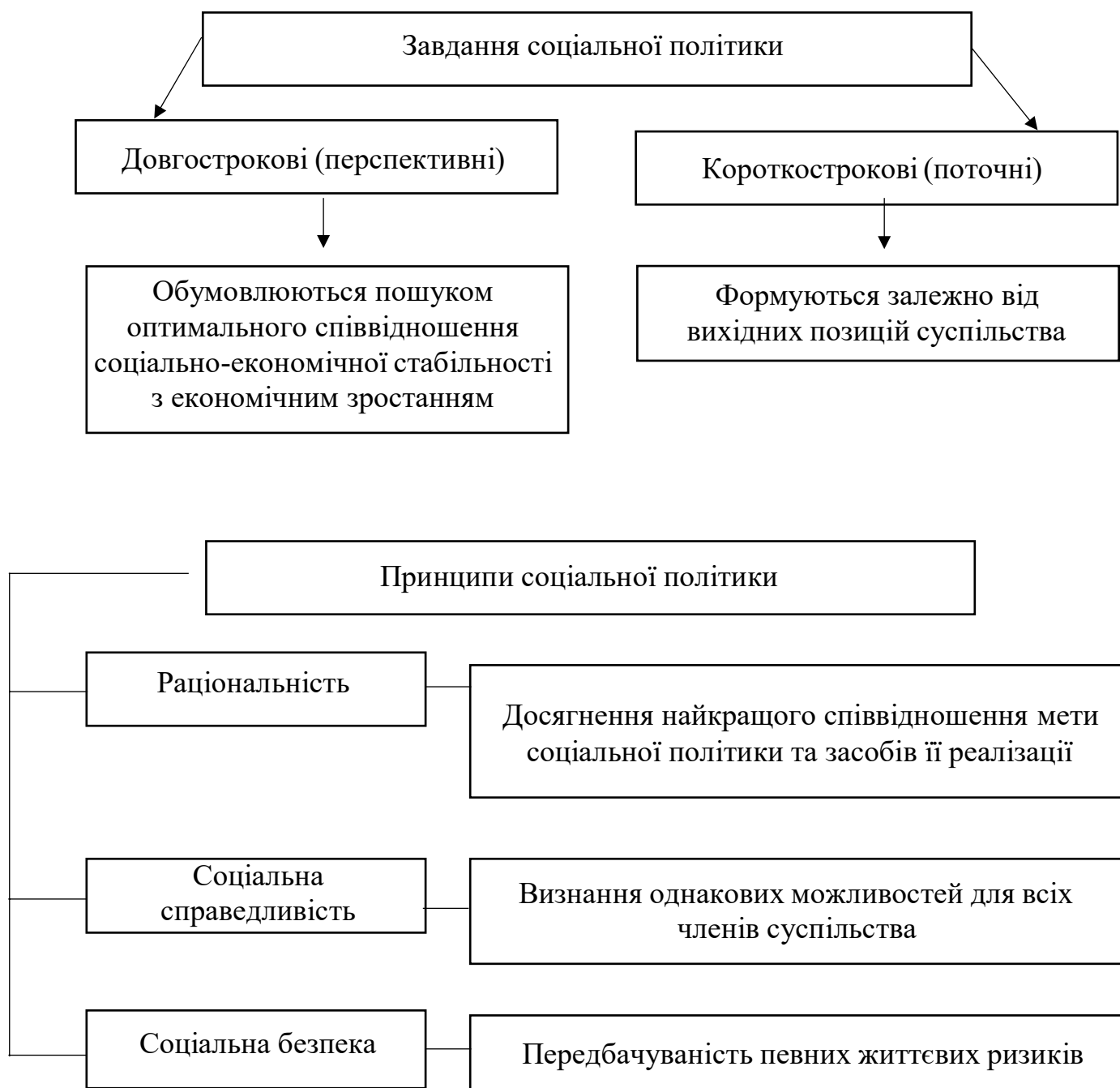


Рис. 1. Завдання та принципи соціальної політики щодо забезпечення управління ризиками у ТОВ «Нова пошта»

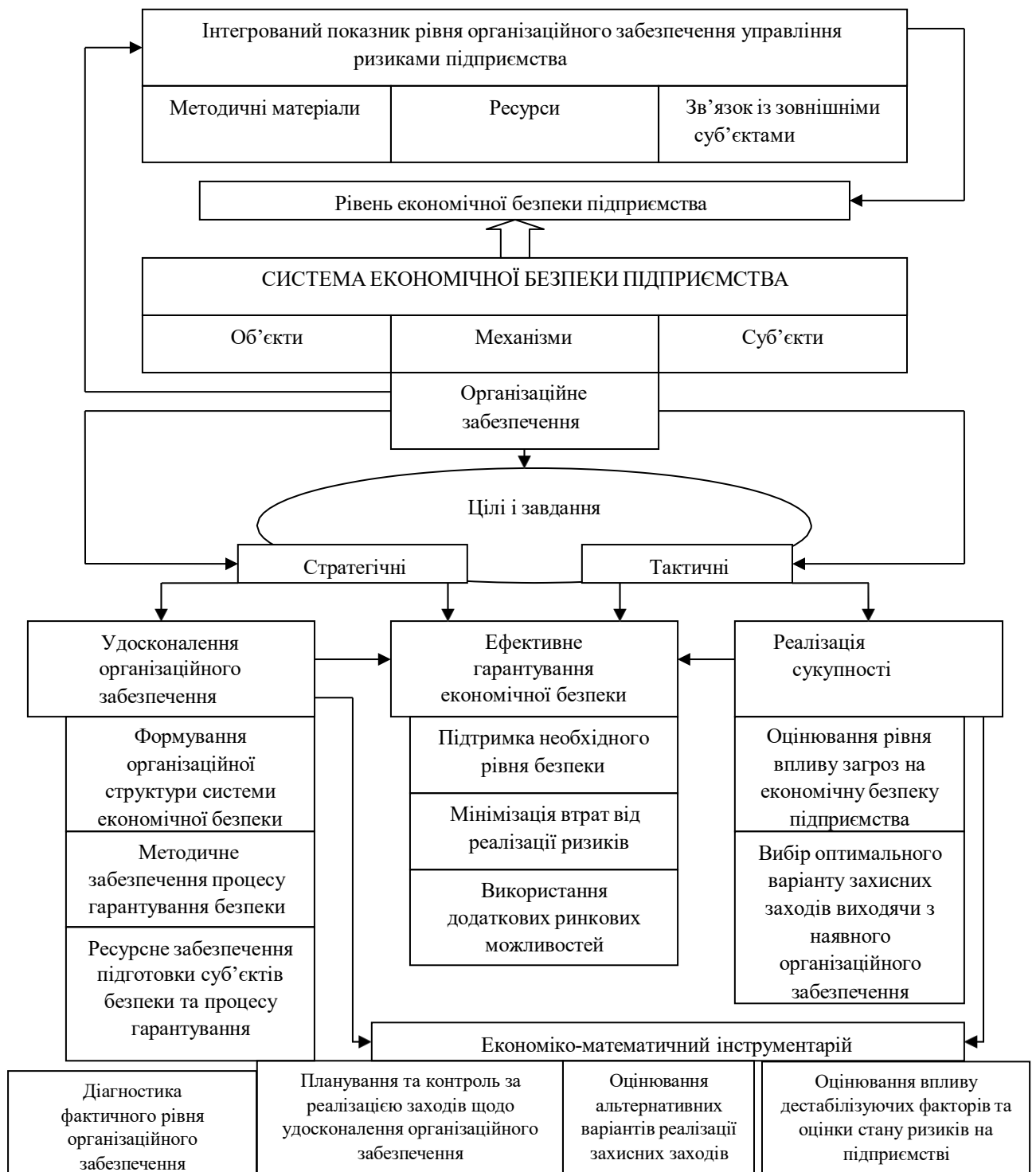


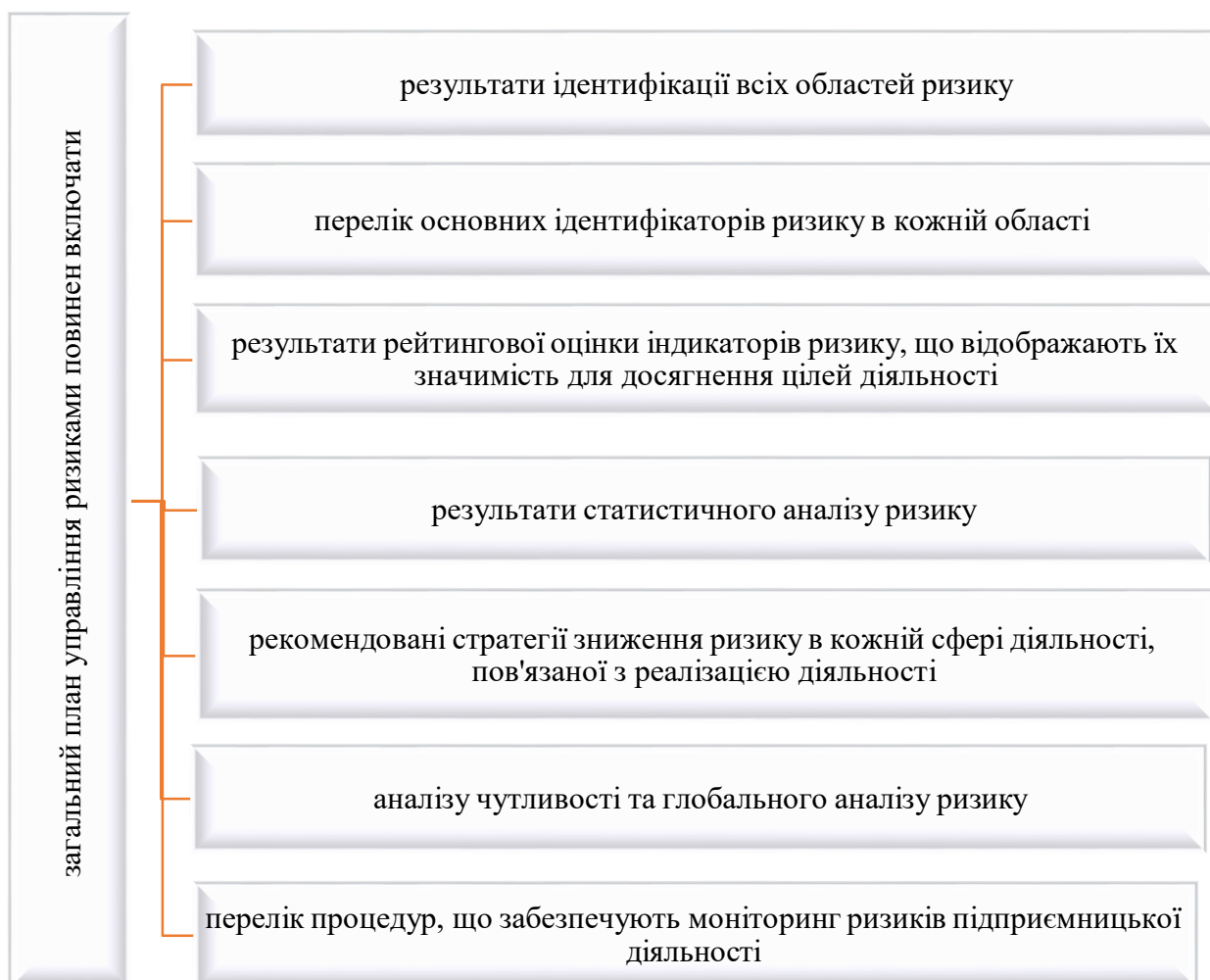
Рис. 2. Формування організаційного забезпечення в управлінні ризиками та економічною безпекою ТОВ «Нова пошта»

Варіанти стратегій управління ризиками та їхня характеристика

Стратегічний напрям	Назва стратегії	Характеристика стратегії
Уникнення ризику	Стратегія обґрунтованого уникнення	Використовується у випадку, коли певна діяльність приносить ризики масштабних втрат, що мають високу ймовірність реалізації, а зовнішнє середовище дуже непередбачуване. Також у випадках, коли можливі збитки здійснення проекту вищі за можливий прибуток.
	Стратегія пасивного уникнення	Використовується управлінцями, які не схильні до ризику і приймають пасивну позицію. Передбачає відмову від діяльності, що несе будь-яку величину ризику.
Зниження ризику	Стратегія активних дій	Вся управлінська діяльність та рішення спрямовані на зменшення впливу ризику на підприємство. Використовуються всі можливі зовнішні і внутрішні засоби.
	Стратегія внутрішнього захисту	Зниження ризику за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.
	Стратегія диверсифікації	Зниження величини ризику за допомогою розширення бізнесу, пошуку нових партнерів, ринків збуту, виходу у нові сфери діяльності.
	Стратегія інформаційної атаки	Зниження ризику шляхом його попередження завдяки здобуттю на аналізу максимально можливих масивів даних, інформації.
	Стратегія стабілізації	Характерна для стабільних гравців ринку з високими показниками ефективності. Полягає у постійному моніторингу, виявленню ризиків на стадії зародження і швидкого реагування.
Розподіл ризику	Стратегія страхового розподілу	Передача частини ризику інституціям, що здійснюють страхування відповідальності. У цій стратегії використовується хеджування, страхові, опціонні та інші угоди.
	Стратегія функціонального розподілу	Розподіл ризиків шляхом укладання угод з партнерами.
Прийняття ризику	Стратегія пасивного прийняття	Інформація про наслідки реалізації ризику нічого не змінює, жодні заходи управління ризиком не проводяться.
	Стратегія активного прийняття	Ця стратегія характерна для двох випадків: 1. Заходи для зменшення, уникнення або розподілу ризику потребують більше ресурсів, ніж в наслідку реалізації ризику; 2. Низька невизначеність дає можливість розпізнати високоімовірний додатковий прибуток. В цьому випадку величину ризику можуть навіть збільшувати.

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Загальний план управління ризиками підприємства



Джерело: сформовано автором на підставі [17]