

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління ризиками у комерційній діяльності
підприємства»**

Виконав: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Панасюк Тетяни Сергіївни

Керівник – phd, доцент
Новоселецька Анна Олександрівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри
менеджменту та маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № ____ від « ____ » _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та види ризиків.....	6
1.2. Ризик-менеджмент та його роль у системі управління підприємством....	13
1.3. Методи аналізу та оцінки ризиків у діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2	
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “НОВА ПОШТА”.....	29
2.1. Загальна характеристика ТОВ “Нова Пошта” та його комерційної діяльності.....	29
2.2. Ідентифікація основних ризиків, що впливають на комерційну діяльність підприємства.....	35
2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління ризиками ТОВ "Нова Пошта".....	50
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	59
3.1. Застосування нових підходів до формування та реалізації системи ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта”.....	59
3.2. Використання цифрових інструментів управління ризиками в комерційній діяльності підприємства	66
3.3. Прогнозування ризиків на основі перспектив розвитку та залучення інновацій ТОВ “Нова Пошта” та визначення шляхів їх мінімізації.....	71
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних реалій, бізнес-середовище характеризується динамічністю, невизначеністю та швидкоплинністю. Це пов'язано з нестабільністю фінансових ринків, політичними трансформаціями, воєнними діями, енергетичною кризою, технологічним прогресом та іншими чинниками, що впливають на комерційну діяльність. Сьогодні ж управління ризиками є важливим фактором для європейської інтеграції економічних процесів України у відповідності з вимогами Європейського Союзу, що обумовлено прозорою діяльністю підприємств, соціальною відповідальністю. Це в свою чергу для підприємства створює нові можливості та виклики.

Комерційну діяльність пов'язують з купівлею та продажем товарів, послуг з метою отримання максимального прибутку. Але для здійснення цього процесу необхідно проаналізувати ринок, чітко визначити цільову аудиторію, систему збуту, обрати постачальника та налагодити з ним комунікаційний ланцюг, створити програму лояльності та узгодити логістичний ланцюжок. Тобто комерційна діяльність охоплює значно ширший діапазон діяльності, ніж купівля та продаж, що характеризується високим рівнем невизначеності та утворенням ризиків.

Так як комерційна діяльність є чутливою до зовнішніх і внутрішніх ризиків, оскільки охоплює важливі процеси підприємства, відсутність вдалої системи реагування на ризики може призвести до значних втрат як фінансових, репутаційних, так і до скасування договірних домовленостей.

Саме в контексті швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни в діяльності підприємства важливим є управління комерційними ризиками підприємства. Це допоможе підвищити стійкість підприємства, передбачити або уникнути додаткових витрат, покращити конкурентоспроможність та адаптувати організацію під вимоги ЄС ринків. Тому обрана тема є актуальною з точки зору як теоретичного аспекту - визначення ризиків у комерційній діяльності, так і з практичного боку - застосування методів для ефективного управління цими ризиками.

Стан наукової розробленості теми дослідження. Проблематика управління ризиками у комерційній діяльності підприємств є об'єктом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують економічну природу ризику, методи його оцінювання та шляхи мінімізації негативних наслідків для бізнесу.

Суттєвий внесок у розроблення теоретичних і методичних аспектів управління ризиками зробили такі науковці, як: Бутенко В., Байдацький М.І Вавдіюк Н., Васюта В.Б., Гузь Д.Ю., Власенко Р. В., Яценко Р. Д., Вірченко В. В., Карлін М. І., Стащук О. В., Борисюк О. В., Костик Є. П., Овсієнко А. М.

Аналітичний огляд наукових джерел свідчить, що значна увага приділяється розробці методів оцінювання ризику, створенню систем управління ризиками, а також інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством. Разом з тим, вітчизняна наукова література ще недостатньо висвітлює практичні аспекти управління ризиками у сфері логістичних послуг, зокрема у діяльності великих національних операторів доставки.

Отже, тема управління ризиками у комерційній діяльності підприємства є частково розробленою: теоретичні засади достатньо досліджені, однак практичні механізми адаптації системи ризик-менеджменту до реалій українського бізнес-середовища потребують подальшого вивчення. Особливо актуальними залишаються питання інтеграції сучасних цифрових технологій в управління ризиками, моніторингу операційних загроз та розробки превентивних стратегій у логістичній галузі.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів вдосконалення та підвищення ефективності управління ризиками комерційної діяльності підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища на основі вивчення теоретичних засад та оцінки практичних аспектів досліджуваної проблематики.

Для реалізації необхідно виконати низку **завдань дослідження**:

- розкрити сутність і описати класифікацію ризиків у комерційній діяльності підприємства;
- визначити особливості та роль ризик-менеджменту на підприємстві;
- дослідити існуючі методи аналізу та оцінки ризиків у діяльності підприємства;

- здійснити загальну характеристику комерційної діяльності ТОВ "Нова Пошта";
- провести ідентифікацію ризиків, що супроводжують діяльність товариства;
- проаналізувати систему управління ризиками ТОВ "Нова Пошта" та визначити її ефективність;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками та обґрунтувати їх ефективність для забезпечення стійкості комерційної діяльності.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ТОВ "Нова Пошта", а **предметом** – процес управління ризиками, що виникають у ході її здійснення.

Методологія дослідження. У ході дослідження були використані такі методи як аналіз, синтез, узагальнення, матриця ризиків, методи стратегічного аналізу, моделювання ймовірності банкрутства підприємства, метод експертних оцінок. Методи аналізу та синтезу використовувались для обґрунтування підходів до розуміння поняття “ризик” та “комерційна діяльність”. PEST-аналіз обраного підприємства був здійснений з точки зору оцінки впливу на його комерційну діяльність політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників. SWOT-аналіз був обраний для опису сильних, слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ "Нова Пошта". Метод експертних оцінок на основі побудови матриці ризиків було використано для візуалізації та оцінки впливу ризиків на підприємстві. Моделі оцінки ймовірності банкрутства О. Терещенка та А. Матвійчука були застосовані для визначення стійкості та платоспроможності підприємства. У свою чергу, під час формування висновків та рекомендацій став у нагоді метод узагальнення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види ризиків у діяльності підприємств

Ризик як економічне явище є невід'ємною складовою комерційної діяльності підприємств. Він може мати як негативні, так і позитивні наслідки для їх функціонування. Завдяки належній ідентифікації та класифікації ризиків стає можливим своєчасне передбачення їх проявів, мінімізація потенційних втрат і витрат, що, у свою чергу, підвищує стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

Умови невизначеності маркетингового середовища є чинником виникнення ризиків у діяльності організацій. Значимість роботи з управління ризиками зростає. За результатами опитування, проведеного наприкінці XX століття Національною асоціацією виробників США, тисячі найбільших компаній у середньому близько десяти разів на рік опинялися у кризовій ситуації. Виявлено такі найчастіші причини її виникнення:

- рекламації та штрафи за браковану продукцію;
- аварії на підприємствах та поломки обладнання;
- витік конфіденційної інформації;
- поломка комп'ютерів;
- вплив необґрунтованих чуток [96].

Початки формування ризикології пов'язують передусім з економічними процесами та розвитком страхування. Дослідження ризиків розпочалися ще у XVII столітті. Саме в цей період Б. Паскаль розробив першу систематизовану модель аналізу можливих результатів майбутніх подій, що дозволяла математично оцінювати їхню величину. Це стало однією з перших спроб упорядкувати підходи до управління ризиками.

Засновником ризикології як самостійного напрямку досліджень вважають німецького математика Й. Тетенса. Саме він уперше запропонував підхід до

математичного оцінювання ризику. На його думку, доцільно використовувати як міру ризику половину стандартного відхилення, що відображає очікуваний розмір збитків страхової компанії за умовами укладеного договору.

Слово "ризик" - іспано-португальського походження і означає "підводна скеля". Від грецького "ridsikon" - скеля, скеля. В італійській мові "risiko" - небезпека, загроза. У французькій "risque" - загроза, ризикувати (об'їжджати скелю, скелю).

У словнику Вебстера "ризик" визначається як небезпека, можливість збитку або шкоди.

Як зазначає Вавдіюк Н. під ризиком необхідно розуміти дії навмання в надії на щасливий результат. Тобто ризик є дією в неясній, невизначеній обстановці (навдачу). Ризикувати слід у випадках можливого успіху (в надії). Очікуваний позитивний результат ризику є закономірним (щасливий результат) [5, с. 49].

На думку Вірченко В. В., ризик - ситуативна характеристика діяльності будь-якого суб'єкта ринкових відносин, будь-якого виробника (у тому числі фінансової установи) та споживача товару, будь-якого комерсанта [10].

Таким чином, у вітчизняній та зарубіжній літературі існують різні точки зору про сутність ризику. Різноманітність думок пояснюється багатоаспектністю даного явища, фактично повним його ігноруванням у сучасному господарському законодавстві, недостатнім використанням в управлінській діяльності та іншими причинами.

Одні автори розглядають ризик як невдачу, втрати, які можуть виникнути в результаті реалізації прийнятого рішення, інші прирівнюють ризик до передбачуваного успіху, сприятливого результату. У деяких роботах поєднуються обидва підходи: "Як економічна категорія ризик є подією, яка може статися чи не статися. У разі виникнення такої події можливі три економічні результати: негативний (програш, збитки), нульовий, позитивний (виграш, вигода, прибуток)" [83].

Розумінню змісту ризику сприяють такі риси ризику:

1. Суперечливість. З одного боку, ризик орієнтований на отримання суспільно значущих результатів неординарними, новими способами в умовах невизначеності

та ситуації, коли вибір неминучий. Він дозволяє здійснювати інноваційні проекти, реалізовувати нові ідеї, проводити експерименти, створені задля досягнення успіху через подолання консерватизму, психологічних бар'єрів. З іншого боку, ризик сприяє розвитку авантюризму, суб'єктивізму, коли альтернативне рішення обирається за умов неповної інформації. Суперечна природа ризику проявляється у протиставленні ризикових дій, які є об'єктивними з їхньою суб'єктивною оцінкою. Наприклад, ініціативам та перспективним ідеям протистоять консерватизм, догматизм, суб'єктивізм та ін.

Також ризик свідчить про неминучість конкретного вибору зараз. Людина, яка зробила вибір, що здійснює будь-яку дію, може вважати їх ризикованими, а інші люди можуть розглядати їх як неризикові, і навпаки.

2. Альтернативність – це властивість ризику, що полягає в необхідності вибору між кількома можливими варіантами рішень або дій. Саме наявність альтернатив створює ситуацію невизначеності, у якій результат залежить від прийнятого рішення. Якщо вибір відсутній, тобто існує лише один можливий варіант дії, ризикова ситуація не виникає, адже немає підстав для порівняння наслідків чи оцінки можливих втрат. Таким чином, ризик завжди пов'язаний із процесом прийняття рішень і потребує оцінювання кожної альтернативи з точки зору її можливих результатів.

3. Невизначеність є однією з ключових рис ризику, що виражається у відсутності повного знання про майбутні події, їхні умови та наслідки. Людина або організація не може достеменно передбачити, який саме результат отримає внаслідок прийнятого рішення. У такому контексті ризик виступає способом зниження рівня невизначеності, адже завдяки аналізу, прогнозуванню та оцінці можливих варіантів рішень можна мінімізувати негативні наслідки. Для подолання невизначеності важливо мати якнайповнішу, точну та достовірну інформацію, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення і більш ефективно керувати ризиками [7, с.100].

Загалом ризик є багатогранним явищем, у якому поєднуються як позитивні можливості розвитку, так і загрози, зумовлені невизначеністю та суб'єктивністю

вибору. Саме наявність альтернатив та потреба ухвалювати рішення в умовах неповної інформації формують підґрунтя ризикових ситуацій у будь-якій сфері діяльності. У цьому контексті особливого значення ризик набуває в підприємницькому середовищі, де він є невід'ємною складовою процесу прийняття рішень.

На законодавчому рівні комерційна діяльність – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [82].

Елементами підприємницької діяльності є: встановлення та підтримання господарських зв'язків із постачальниками та покупцями; організація закупівель і збуту; формування асортименту товарів та послуг; укладення й виконання асортименту товарів та послуг; укладення й виконання комерційних договорів; реалізація товарів та послуг. Таким чином, комерційна діяльність охоплює всі операції, пов'язані з рухом товару від виробника до кінцевого споживача.

Враховуючи наведене вище визначення можна сформулювати власне узагальнене трактування, що ризики у комерційній діяльності – це широке за змістом поняття, що охоплює усі можливі невизначеності, загрози та втрати, які можуть виникнути на будь-якому етапі здійснення закупівель, продажу, транспортування, зберігання або обслуговування процесів товарообігу на підприємстві.

Для забезпечення ефективного управління ризиками важливо систематизувати їх за певними критеріями, що дає змогу глибше зрозуміти їх природу, джерела виникнення та можливі наслідки для підприємства. У цьому контексті доцільно розглянути класифікацію ризиків, що використовується у науковій літературі та практиці комерційної діяльності. Таблиця 1.1 узагальнює основні види ризиків, групує їх за сферою виникнення, впливом на діяльність, можливістю прогнозування, економічними наслідками, тривалістю впливу та ступенем керованості.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків у комерційній діяльності підприємства

Критерій класифікації	Вид ризику	Характеристика ризику	Приклади прояву
1. За сферою виникнення	Внутрішні	Зумовлені діяльністю самого підприємства, управлінськими або виробничими помилками	Неефективне управління запасами, невдалі маркетингові рішення
	Зовнішні	Пов'язані з факторами, що не залежать від підприємства	Зміни законодавства, політична нестабільність, інфляція
2. За характером впливу на діяльність	Систематичні	Постійно присутні ризики, що повторюються у процесі діяльності	Конкурентний, фінансовий, ринковий ризики
	Несистематичні	Випадкові ризики, що виникають через унікальні події	Втрата постачальника, збій у поставках
3. За можливістю прогнозування	Прогнозовані	Підлягають кількісній або якісній оцінці, можна запобігти	Зниження попиту, коливання курсу валют
	Непрогнозовані	Неможливо передбачити або оцінити заздалегідь	Природні катастрофи, військові дії
4. За економічними наслідками	Фінансові	Призводять до прямих або непрямих фінансових втрат	Неплатоспроможність клієнтів, збитки від коливань цін
	Нефінансові	Не мають прямого грошового вираження, але впливають на репутацію чи ефективність	Втрата іміджу, погіршення якості обслуговування
5. За тривалістю впливу	Короткострокові	Діють протягом короткого періоду	Колівання попиту, тимчасовий дефіцит товару
	Довгострокові	Мають тривалий ефект і стратегічний характер	Зміна структури ринку, втрата ринкової частки
6. За ступенем керованості	Керовані	Можна знизити або усунути завдяки управлінським рішенням	Оптимізація запасів, диверсифікація постачальників
	Некеровані	Не залежать від дій підприємства	Політичні чи природні ризики, війна, пандемія

Складено автором за джерелом [38]

Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати ризикове середовище підприємства та формувати ефективну систему управління комерційними ризиками. Загалом подана у таблиці класифікація демонструє загальну структуру ризиків у підприємницькій діяльності та дозволяє зрозуміти їх різноманітність за певними ознаками. Для більш наочного уявлення про те, як ці ризики групуються за

джерелом походження та впливом на діяльність підприємства, доцільно розглянути поділ на зовнішні та внутрішні ризики, що наведений на наступному рисунку 1.1. Така структуризація дає змогу чіткіше визначити, які ризики контролюються підприємством, а які формуються зовнішнім середовищем і вимагають адаптації або превентивних заходів.

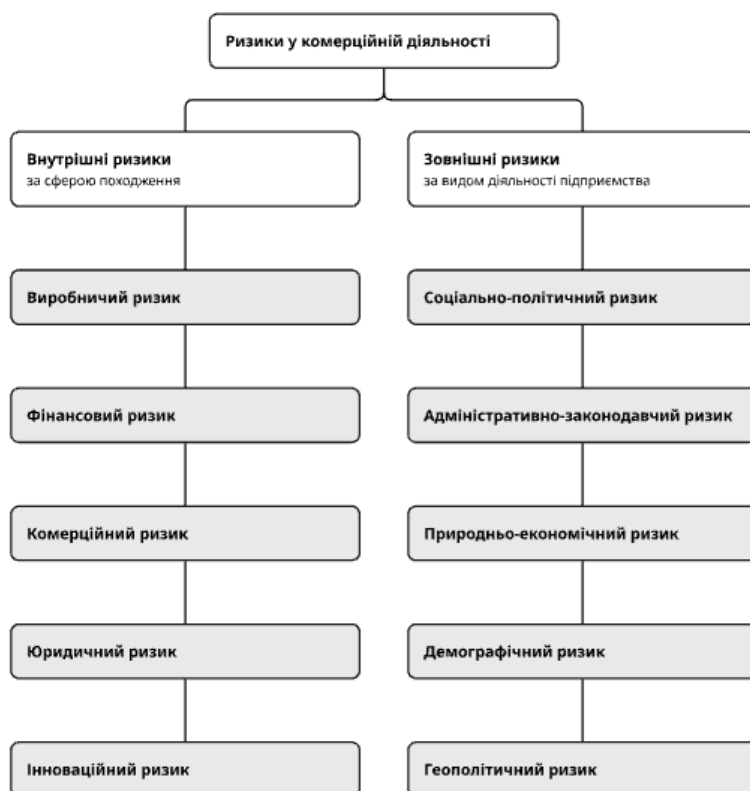


Рис.1.1. Внутрішні та зовнішні ризики у комерційній діяльності підприємства
Складено автором на основі джерела [84]

Зовнішні ризики визначаються особливостями функціонування самого підприємства. Соціально-політичний ризик пов'язаний із суспільною напругою або політичними змінами, які можуть впливати на умови ведення бізнесу. Адміністративно-законодавчий ризик виникає через часті зміни державних нормативів, податкової політики чи регуляторних вимог. Природно-економічний ризик обумовлений впливом погодних умов, природних катастроф або екологічних проблем на діяльність підприємства. Демографічний ризик може проявлятися у зміні структури населення, нестачі кваліфікованих кадрів чи міграційних процесах.

Геополітичний ризик пов'язаний із міжнародними конфліктами, санкціями та обмеженнями, що порушують торговельні та логістичні зв'язки й можуть суттєво вплинути на результативність господарської діяльності.

У підприємницькій діяльності на бізнес впливають як зовнішні, так і внутрішні ризики. До внутрішніх ризиків належить виробничий ризик, який виникає через перебої у постачанні, поломки обладнання чи дефекти продукції. Фінансовий ризик пов'язаний із коливаннями валютних курсів, цін, відсоткових ставок та можливими проблемами із залученням або поверненням коштів. Юридичний ризик стосується можливих помилок у договорах, зміни законодавства або судових спорів. Інноваційний ризик виникає при впровадженні нових технологій чи продуктів, результативність яких не завжди можна точно передбачити.

Важливо розрізняти комерційний ризик та ризики у комерційній діяльності. Як зазначає Григорян Р. Х., комерційні ризики виникають у сфері матеріально-технічного забезпечення (ризик несвоєчасного або неповного виконання зобов'язань постачальниками) та в процесі збуту продукції (ризик незатребуваної продукції, ризик неплатежу за відвантажену продукцію і т. д.), що призводить до зростання собівартості продукції, недоотримання прибутку чи зростання збитків [15, с.112]. На думку Мирошніченко Г.Б., комерційний ризик виникає у випадку реалізації товарів та послуг [32, с. 190].

Григорян Р. Х розглядає виробничі організації як джерело виникнення комерційного ризику, а Мирошніченко Г.Б джерелом комерційного ризику бачить організації торгової галузі.

У науковій, навчальній літературі автори дають різні за своєю суттю визначення поняття "комерційний ризик", що зазначені в Додатку А.

Аналізуючи сутність поняття "комерційний ризик" на думку авторів, можна зробити висновок, що їх точки зору можуть бути об'єднані у такі групи.

Перша група авторів, визначаючи сутність комерційного ризику, позначає причини його виникнення (невизначеність інформації про кон'юнктуру ринку, зміну кон'юнктури ринку, несумлінність комерційних партнерів у процесі актів купівлі-продажу, відсутність фінансового проекту та ін.).

Друга група авторів наголошує на момент виникнення комерційного ризику (процес збуту продукції, реалізації товарів та послуг).

Третя група розглядає ризик, що виникає у процесі фінансово-господарської, виробничо-господарської діяльності організацій.

Четверта – наголошує на можливості виникнення комерційного ризику в одній із галузей (торгової чи виробничої).

З огляду наукової літератури, автори 1, 2, 4 групи визначають комерційний ризик як економічну категорію, яка відрізняється від широкого поняття ризиків у комерційній діяльності тим, що він безпосередньо пов'язаний із наслідками прийняття рішень у процесі купівлі-продажу та взаємодії з контрагентами. А третя група науковців розглядає ризик у достатньо широкому спектрі та ототожнює його з ризиками у комерційній діяльності.

На основі проведеного аналізу слід чітко розрізняти поняття ризиків у комерційній діяльності та комерційного ризику. Ризики у комерційній діяльності являють собою широке поняття, що охоплює всі можливі невизначеності та загрози, які можуть виникнути під час здійснення закупівель, збуту, логістики, маркетингу, договірної роботи та інших операцій підприємства. Комерційний ризик, у свою чергу, є вузькою категорією, що відноситься саме до взаємодії учасників купівлі-продажу і проявляється через незатребуваність товару, невиконання зобов'язань партнерами, неплатоспроможність покупців, зміну ринкової ситуації щодо конкретної комерційної угоди та можливі втрати прибутку внаслідок прийнятих комерційних рішень. Таким чином, комерційний ризик є лише однією зі складових загальних ризиків у комерційній діяльності підприємства і водночас представляє більш конкретну економічну категорію.

1.2. Ризик-менеджмент та його роль у системі управління підприємством

В умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації ринків та посилення конкуренції управління ризиками виступає одним із ключових інструментів

забезпечення стабільності та довгострокової життєздатності підприємства. Ефективна стратегічна система управління підприємством передбачає не лише визначення цілей і засобів їх досягнення, але й виявлення потенційних загроз, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних планів. Тому управління ризиками стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, забезпечуючи адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність бізнесу [1].

Управління ризиками – це процес визначення, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства. Це важливий аспект будь-якого бізнесу, який допомагає знизити можливі збитки та збільшити ймовірність досягнення поставленої мети [39].

Управління ризиком з точки зору різних підходів можна трактувати так:

По-перше, управління ризиком (ризик-менеджмент) можна розглядати як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення негативних наслідків діяльності підприємства та мінімізацію можливих збитків у разі реалізації ризикових ситуацій. Іншими словами, це діяльність, спрямована на передбачення потенційних загроз і зниження їхнього впливу до прийняттого рівня [11].

По-друге, управління ризиком визначається як комплекс взаємопов'язаних процедур, які мають системний характер і покликані забезпечити утримання рівня ризику у межах, допустимих для підприємства. Такий підхід підкреслює, що управління ризиками є безперервним і контрольованим процесом, інтегрованим у загальну систему менеджменту організації [90].

По-третє, управління ризиком доцільно трактувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють підприємству прогнозувати виникнення ризикових подій, своєчасно реагувати на них і мінімізувати їхній негативний вплив. Це підкреслює прикладний характер ризик-менеджменту, орієнтований на практичну реалізацію інструментів захисту бізнесу від невизначеності [16].

У ширшому розумінні управління ризиком розглядається як комплексний процес виявлення, оцінювання та регулювання рівня невизначеності, пов'язаної з діяльністю підприємства. Його завдання полягає у забезпеченні збалансованості між

прагненням до отримання максимального прибутку та необхідністю обмеження можливих втрат. Таким чином, управління ризиком сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, не допускаючи перевищення прийнятного рівня ризику [16].

Отже, сутність управління ризиком полягає у послідовному здійсненні трьох основних етапів управлінського процесу – планування, реалізації та контролю. На етапі планування здійснюється ідентифікація ризиків, аналіз факторів їхнього виникнення, оцінювання потенційних наслідків і визначення допустимого рівня ризику. Реалізаційна стадія охоплює впровадження заходів щодо запобігання або зниження ризикових подій. Завершальний етап – контроль – передбачає моніторинг ефективності вжитих дій і коригування управлінських рішень залежно від ситуації.

Система управління ризиком складається із двох підсистем:

1. Управляюча підсистема (суб'єкт управління) - той, хто приймає ризик на себе та (або) керує зміною ймовірності реалізації або розміром можливої шкоди; здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

2. Керована підсистема (об'єкт управління). Об'єктами управління в системі управління ризиком є ризики, ризикові вкладення капіталу, економічні відносини між господарюючими суб'єктами у реалізації ризику (відносини між партнерами і конкурентами; позичальниками і кредиторами; страхувальниками і страховиками та інших) [16].

Основною метою управління ризиком організації є отримання прибутку на основі збалансованого поєднання ризику та ліквідності рішення (проекту).

Основні завдання управління ризиком в організації:

- виявлення областей потенційних ризиків;
- ідентифікація ризиків організації (внутрішніх та зовнішніх);
- оцінка рівня окремих видів ризику та ризику організації в цілому;
- розробка та здійснення запобіжних заходів щодо захисту від потенційних ризиків;
- застосування методів оптимізації розмірів можливого відшкодування збитків від впливу ризиків;
- формування системи ефективного моніторингу ризиків;

- створення оптимальної структури процесу функціонування ризик-менеджменту.

Управління ризиком у комерційній діяльності передбачає використання наступних принципів, представлених у літературі двома підходами до формування.

1. Принципи управління ризиком, які розкривають через свій зміст прийоми управління ризиком, а також відповідні думки Октавіана Августа (римського імператора), які варто знати, перш ніж ризикувати: "Домагатися малих вигод ціною великої небезпеки - все одно що вудити рибу на золотий гачок - відірвися гачок, і ніякий видобуток не відшкодує втрати".

Таблиця 1.2

Принципи управління ризиком у комерційній діяльності, що розкривають прийоми управління ризиком

Принцип	Зміст принципу
Не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал	Ухвалюючи рішення в умовах ризику, комерсант повинен визначити максимально можливий обсяг збитків у разі настання ризикової події; зіставити його з обсягом капіталу, що вкладається, і всіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не призведуть ці збитки до банкрутства організації
Необхідно передбачати наслідки ризику	Комерсант, знаючи максимально можливий розмір збитку, повинен визначити ймовірність ризику та наслідки його настання.
Не можна ризикувати багатом зарди малого	Перш ніж прийняти рішення щодо реалізації ризикового заходу, необхідно порівнювати очікуваний результат з можливими втратами, які зазнає комерсант у разі настання ризикової події. Наприклад, порівняння страхової суми та страхового внеску

Складено автором на основі джерела [31]

Результативність застосування цих принципів управління ризиком підтверджена практичною діяльністю організацій. Дотримання наведених принципів дає змогу знизити рівень невизначеності в управлінні, забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у процесі здійснення комерційної діяльності.

1. Управління ризиком як цілісна система має базуватися на принципах: системності, динамізму, науковості. Кожен з цих принципів детально розписаний з поясненням змісту в у табл. 1.3

Таблиця 1.3

**Принципи управління ризиком у комерційній діяльності з погляду
системного підходу до управління організацією**

Принцип	Зміст принципу
Системності	Функції ризик-менеджменту слід розглядати у взаємозв'язку. Необхідно враховувати систему факторів, що впливають на процес управління ризиком
Ефективність	Оптимізація витрат на створення ефективної системи управління ризиком
Динамізму	Оперативність та гнучкість реагування на мінливі умови маркетингового середовища діяльності суб'єкта господарювання
Науковості	Управлінські рішення щодо ризик-менеджменту мають базуватися на повній, достовірній, об'єктивній, своєчасній, релевантній інформації із застосуванням сучасних економіко-математичних методів для оцінки та аналізу ризику

Складено автором на основі джерела [34]

Цей підхід до формулювання принципів управління ризиком враховує теорію і практику перспективного (стратегічного) управління організаціями.

Ключовими етапами управління ризиком є:

1. Виявлення ризику, оцінка ймовірності його реалізації та масштабу наслідків, визначення максимально можливих збитків;
2. Вибір методів та інструментів управління виявленим ризиком;
3. Розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику та мінімізації можливих негативних наслідків;
4. Реалізація ризик-стратегії;
5. Оцінка досягнутих результатів і коригування ризик-стратегії [85, с. 7]

Система управління ризиком в організації складається з взаємозалежних підсистем, у яких здійснюються процеси планування, організації, контролю та регулювання [19, с. 112].

Етап планування передбачає:

- встановлення цілей та параметрів, у межах яких ризик або група ризиків можуть бути вивчені та прийняті рішення щодо них;
- збирання та обробку інформації з ймовірнісних аспектів ризику.

Імовірнісні аспекти ризику поділяються на дві групи:

1. Стратегічні аспекти - це визначення взаємовідносин між організацією та навколишнім середовищем, виявлення слабких та сильних сторін організації. Важливим є встановлення критичних параметрів у позиціонуванні організації у довкіллі. Вони можуть знизити чи розширити її можливості у разі настання несприятливих чи сприятливих подій.

2. Організаційні аспекти передбачають постановку цілей та завдань для ієрархічних шаблів управління організацією, розподіл відповідальності між ними за прийняті рішення. Основна ідея такого розподілу полягає в тому, що рішення, ухвалені з управління ризиком, можуть бути реалізовані відповідними структурними підрозділами.

Етап реалізації передбачає вирішення завдань ідентифікації ризиків, їх аналізу, оцінки, розробки заходів щодо зниження ризику. Цей етап – найбільш складний та трудомісткий.

Ідентифікація ризиків передбачає визначення переліку ризиків, яким може бути підданий суб'єкт; встановлення їх важливості. Метою ідентифікації ризиків є виявлення несприятливих та сприятливих подій, які можуть надати істотний вплив на діяльність суб'єкта ринку у разі їх настання. Необхідно відповісти на такі питання: коли, чому і як настануть пов'язані з ризиком події і яким чином суб'єкт ринку може на них відреагувати.

Аналіз ризиків складається з двох етапів: визначення можливостей настання ризиків з точки зору їх ймовірності (ризик "малоймовірний" або "дуже ймовірний") та оцінка можливих наслідків впливу ризиків на діяльність організації. Оцінюючи ризики слід акцентувати увагу на тих, до яких існуючі методи управління ризиком не підходять, і тому потрібні наступні заходи щодо управління ними [21, с. 67].

Основними методами зниження ризиків на підприємстві є:

1. Метод ухилення від ризику є радикальним управлінням ризиком і переважно застосовується при критично високих ризиках. Цей метод використовується тільки на початковій стадії, тому що уникнення ризиків загрожує фінансовими втратами та правовими наслідками. Суть управління це відмова від співпраці з

ненадійними партнерами та від реалізації надто ризикових інвестиційних проектів, вихід з нестабільних ринків або сегментів [91].

2. Метод локалізації ризику слід застосовувати в ситуаціях, коли існує можливість ідентифікувати джерела ризику. Цей метод застосовується в тих випадках, коли відоме джерело небезпеки для підприємницьких структур. Настання цієї небезпеки може завдати максимальної шкоди. В цьому випадку, слід локалізувати джерело небезпеки. Використання методу локалізації ризику дозволяє підприємницьким структурам контролювати ризик, ідентифікувати його в ході аналізу та оцінки. Суть застосування полягає в створення відокремлених структурних підрозділів для реалізації ризикових проектів, виділення “центрів ризику” в окремі бізнес-одиниці з власним бюджетом [91].
3. Метод розподілу ризику або диверсифікації. Під диверсифікацією розуміється перерозподіл ризиків в різні види підприємницької діяльності. Використовувати даний метод можливо в наступних випадках: диверсифікація діяльності, тобто розширення асортименту продукції чи послуг, що надає підприємство, вихід на нові географічні ринки збуту; диверсифікація інвестицій – це формування портфеля активів, вкладення коштів у різні непов’язані між собою фінансові інструменти; розподіл ризику, а саме юридичної відповідальності між учасниками проекту через укладення договорів чи контрактів.
4. Методи компенсації ризику є найбільш складним для реалізації. Метод компенсації ризику ефективний в наступних випадках: мінімізація ризику випадкових неопрацьованих рішень; формування довгострокової цільової ієрархії контрольних механізмів досягнення цілей; формування системи показників результативності та ефективності цільових значень, що підлягають досягненню в установлені строки; забезпечення гнучкої реакції на можливі зміни ринкової ситуації; забезпечення системності та комплексності управління компанією, узгодженої роботи підрозділів; забезпечення довгострокового і ефективного ресурсного забезпечення діяльності [91].

Окрім обрання методу регулювання ризику варто ще враховувати систему фінансування ризику, тобто як покривається ймовірні економічні збитки. Механізми фінансування поділяються на дві категорії:

1. Самострахування – покриття ризику за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства. Тобто створення власних страхових фондів, призначених для покриття збитків, на зразок фондів страхових і перестраховальних компаній. Завчасне формування резервних фондів, цільових фондів ризику для покриття непередбачених витрат [92]. Поточне фінансування – списання невеликих збитків на собівартість або покриття їх за рахунок поточного грошового потоку. Встановлення лімітів – фінансових обмежень на проведення операцій, видачу кредитів або інвестицій.

2. Передача ризику використання зовнішніх джерел фінансування. Одним з таких методів є хеджування – передача цінового ризику, спрямована на його мінімізацію, – не пов'язане зі страхуванням. Його суть зводиться до обмеження прибутків і збитків, зумовлених зміною цін на ринках товарів, валют тощо. Його виконують за допомогою похідних цінних паперів: опціонів, ф'ючерсних і форвардних контрактів тощо [92]. Наступна форма фінансування - це гарантії в спосіб залучення банків або партнерів, які гарантують виконання зобов'язань у разі неплатоспроможності підприємства. Розподіл ризиків, що передбачає включення до контрактів застережень, які покладають майнову відповідальність за певні ризики на постачальників, підрядників або клієнтів.

Розробка заходів щодо зниження ризику включає розробку заходів, спрямованих на зниження ймовірності можливого ризику, виключення чи спробу його уникнути, а також зменшення серйозності наслідків ризику у разі його настання. Також необхідно ухвалити рішення про покриття фінансових збитків від ризиків, які виявляються неконтрольованими на допустимому рівні. Для цього необхідно розробити заходи розподілу фінансових втрат за часом для пом'якшення фінансового тиску, під яким виявиться суб'єкт ринку у разі серйозних збитків.

У науковій літературі роль ризик-менеджменту в стратегічному управлінні розглядається крізь призму концепції стійкого розвитку підприємства, де управління

ризиками визначається як процес передбачення, ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків з метою мінімізації негативного впливу на результати діяльності [4, с. 48]. На думку Вавдіюк Н., ризик-менеджмент повинен бути інтегрований у всі етапи стратегічного планування – від формування місії підприємства до контролю виконання стратегічних цілей [4, с.49]. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не лише як загрозу, але й як потенційну можливість для розвитку, оскільки управління ним формує підґрунтя для прийняття більш обґрунтованих рішень.

Стратегічна система управління підприємством базується на певних функціональних підсистемах: фінансовій, виробничій, маркетинговій, інноваційній, кадровій тощо. Кожна з них пов'язана з ризиками, які мають різний характер і ступінь впливу. Згідно з дослідженнями Васюта В.Б., Гузь Д.Ю., саме ризик-менеджмент є інтегруючим елементом, який забезпечує узгодженість дій усіх підсистем у процесі реалізації стратегії [7]. Таким чином, система управління ризиками стає не лише інструментом контролю, а й важливим елементом стратегічного управління, що сприяє ефективному розподілу ресурсів і формуванню конкурентних переваг.

Однією з ключових функцій управління ризиками у стратегічній системі підприємства є забезпечення стабільності розвитку. Як зазначає Вірченко В., ризик-менеджмент виконує роль "захисного механізму", що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, не втрачаючи стратегічної орієнтації [10, с. 103]. Завдяки систематичному виявленню і оцінці ризиків менеджмент отримує можливість розробляти превентивні заходи, які знижують ймовірність кризових ситуацій і фінансових втрат.

Управління ризиками також тісно пов'язане з процесом стратегічного планування. На етапі розробки стратегії ідентифікація можливих ризиків дає змогу обґрунтувати альтернативні варіанти розвитку підприємства, що, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень. За твердженням Р. Каплана та Д. Нортон, в умовах зростаючої невизначеності саме ризик-менеджмент є основою стратегічного контролю, який допомагає коригувати діяльність підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища [11, с. 100].

Важливим аспектом ролі ризик-менеджменту є підвищення ефективності стратегічних комунікацій у межах організації. Ідентифікація ризиків передбачає активну взаємодію між різними структурними підрозділами підприємства, що сприяє розвитку корпоративної культури управління ризиками. Як зазначає Воробйова С. ризик-менеджмент забезпечує формування внутрішнього інформаційного поля, у межах якого прийняття стратегічних рішень стає більш прозорим та узгодженим [12, с. 99].

Окрему увагу у наукових працях приділено ролі управління ризиками у процесі реалізації стратегії підприємства. На думку Костик Є. П., Овсієнко А. М. системний ризик-менеджмент дозволяє підтримувати стратегічну стабільність навіть у кризових умовах, коли традиційні механізми управління втрачають ефективність [25, с. 118]. Застосування методів сценарного планування, стрес-тестування та SWOT-аналізу з урахуванням ризиків дає змогу передбачати можливі відхилення від запланованого курсу і завчасно розробляти коригувальні дії.

У стратегічній системі підприємства управління ризиками виконує також інформаційно-аналітичну функцію, що полягає у постійному моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів ризику. За дослідженням І. Лук'яненка, створення інформаційно-аналітичної бази даних про ризики сприяє підвищенню рівня управлінської обізнаності та скороченню часу прийняття стратегічних рішень [12].

Особливе значення управління ризиками набуває у період нестабільності ринку та макроекономічних криз. Як зазначає Мирошніченко Г.Б., стратегічний ризик-менеджмент є основою антикризового управління, адже він забезпечує своєчасне виявлення загроз і формування адаптивних стратегій поведінки підприємства [32]. Саме завдяки ефективному управлінню ризиками підприємства зберігають конкурентні позиції навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, управління ризиками в стратегічній системі підприємства виконує комплексну роль:

- забезпечує стійкість і стабільність функціонування;
- сприяє досягненню стратегічних цілей за умов невизначеності;
- підвищує якість управлінських рішень;

- формує культуру відповідального ставлення до ризиків;
- виступає каталізатором інноваційного розвитку.

Управління комерційним ризиком є невід'ємною частиною управління організацією. Це пов'язано з тим, що успішне здійснення комерційної діяльності вимагає чіткого уявлення джерел комерційного ризику, вміння аналізувати ризикові ситуації, розробляти заходи щодо управління ризиком. У зв'язку з цим необхідно розглянути сутність та принципи управління ризиком у комерційній діяльності.

Загалом, роль управління ризиками полягає у створенні стратегічної переваги через підвищення передбачуваності бізнес-процесів, своєчасне реагування на загрози та використання ризику як джерела потенційних можливостей. У цьому контексті ризик-менеджмент розглядається не як окремий інструмент управління, а як невід'ємний елемент стратегічного управління, що визначає ефективність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

1.3. Методи аналізу та оцінки ризиків у діяльності підприємств

Для того, щоб оцінити ризик та прийняти відповідне рішення, необхідно зібрати вихідну інформацію про об'єкти носії ризику. Ця первинна стадія управління ризиками зветься "виявлення ризику" і включає два основні етапи:

- 1) збирання інформації про структуру об'єкта;
- 2) виявлення небезпек чи інцидентів.

Наявність досить повної та належним чином структурованої інформації про ризики є основою для вироблення ефективних заходів для управління ними.

Існує безліч методів, які допомагають отримати інформацію про характеристики окремих ризиків, властивих певному виду діяльності. Тому доцільно використати комплекс методів, щоб вирішити поставлене завдання. Необхідно постійно стежити за ефективністю використання методів для внесення до них удосконалень, які можуть виявитися корисними надалі.

Неможливо однозначно назвати найефективніші методи виявлення ризику. Робота зі збору інформації та виявлення ризиків допоможе визначити більшість

небезпек. Проте з часом виявляються нові. Тому важливим є створення спеціальної програми з виявлення та контролю ризиків.

Можна поділити методи виявлення чи ризику в комерційній діяльності на три групи [22, с. 74]:

1. Методи аналізу звітних документів організації (статистичних, фінансових, управлінських та інших.); методи інспекції місць знаходження джерел небезпеки
2. Методи, які більше підходять до післяподійних, ніж до доподієвих ситуацій.
3. Методи, що будуються на кількісному аналізі ризику; методи, які використовують якісні підходи.

Усі методи виявлення ризику у комерційній діяльності спрямовані на виявлення та опис існуючих в організації ризиків.

Поставлене завдання є трудомістким, що потребує спеціальних знань. Тому доцільне залучення для даної роботи незалежних організацій чи експертів у галузі оцінки ризиків та страхування.

До основних методів виявлення ризику на підприємстві у літературі відносять такі:

- стандартизований опитувальний лист;
- аналіз первинних документів управлінської та фінансової звітності;
- аналіз даних щоквартальних та річних фінансових звітів;
- складання та аналіз діаграми організаційної структури організації;
- інспекційні відвідування підрозділів організації;
- консультації фахівців у цій галузі;
- експертиза документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.

Названі методи мають надати інформацію, яка буде проаналізована та структурована. Основна мета цієї роботи - встановлення взаємозв'язку між даними, що містяться у різних джерелах.

Аналіз ризику - процес вивчення природи, характеру ризику та визначення рівня ризику. Як зазначає Чайкіна А., рівень ризику характеризує можливе відхилення від запланованого збільшення потенціалу підприємства [57, с. 25].

Аналіз ризику рекомендується проводити у такій послідовності:

- 1) виявити чинники, які впливають конкретний вид ризику;
- 2) провести аналіз та оцінку виявлених факторів;
- 3) оцінити ризик із фінансової точки зору;
- 4) встановити допустимий рівень ризику;
- 5) провести аналіз окремих операцій щодо обраного рівня ризику;
- 6) розробити заходи щодо зниження ризику.

Методи аналізу ризику можна класифікувати за різними ознаками. Однак найбільш поширеним є розподіл методів аналізу ризику на якісні та кількісні. У Додатку Б подані методи та їх основна характеристика з позитивними та негативним впливом при проведенні процесу ідентифікації ризику.

Якісний аналіз ризику – це встановлення потенційних зон (факторів) ризику, ідентифікація всіх можливих ризиків, виявлення практичних вигод та можливих негативних наслідків, які можуть настати при реалізації рішення, що містить ризик. До якісних методів аналізу ризиків відносять:

- експертні методи (метод Делфі, мозковий штурм, фокус-групи), що дозволяють залучити досвід фахівців до формування оцінки ризикових ситуацій;
- метод аналогій, коли ризики визначаються шляхом порівняння з аналогічними ситуаціями в інших організаціях або галузях;
- сценарний аналіз, який передбачає розробку можливих сценаріїв розвитку подій;
- структуризація проблем (дерево цілей, дерево ризиків, логічні схеми).

Окрему увагу слід приділити SWOT-аналізу. Метод SWOT-аналізу застосовується для виявлення ризиків організації, у тому числі й комерційних. На етапі узагальнюючого аналізу середовища (зовнішнього та внутрішнього) можна отримати комплексне уявлення про організацію: оцінити силу, слабкість, можливості та загрози. Слабкі сторони організації, а також загрози, пов'язані з її довкіллям, несуть ризики для суб'єкта господарювання.

Іншим важливим методом є PEST-аналіз, що дає змогу охарактеризувати макрорівень ризиків, зокрема політичних, економічних, соціальних та

технологічних. Такий аналіз забезпечує систематизацію зовнішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на комерційну діяльність підприємства.

Кількісний аналіз ризику - це чисельне визначення розмірів ризиків, ймовірності настання ризикових подій та їх наслідків, а також кількісна оцінка рівня ризику проекту в цілому.

До кількісних методів аналізу ризику відносять такі:

- статистичні методи: аналіз частоти подій, дисперсії, варіаційних рядів, кореляційного зв'язку;
- аналітичні методи, що використовуються для визначення чутливості та стійкості показників, розрахунку граничних значень, побудови моделей беззбитковості;
- економіко-математичні моделі: аналіз очікуваних значень, сценарне моделювання, метод Монте-Карло;
- комбіновані методи, що поєднують математичні розрахунки з експертною оцінкою.

Часто кількісний та якісний метод при ідентифікації ризиків переплітається між собою для забезпечення комплексного аналізу.

Важливо враховувати, що специфіка господарської діяльності вимагає особливого підходу до обрання інструментарію ризик-менеджменту. Універсального методу не існує, тому для кожного виду ризику доцільно застосовувати ті інструменти з наведеної класифікації (див. Додаток Б), які найкраще враховують джерело виникнення загрози та наявність інформації про сам ризик.

Для аналізу фінансових ризиків (валютних, інвестиційних, кредитних) пріоритетними є кількісні методи, оскільки цей вид діяльності базується на точних обчисленнях та має широку базу інформації для ідентифікації. Зокрема, економіко-статистичний метод дозволяє виміряти мінливість доходів. Для оцінки впливу зміни окремих фінансових показників (курс валют, рівень інфляції, вартість палива) на кінцевий результат діяльності підприємства найбільш ефективним є аналіз чутливості. Він допомагає зрозуміти підприємські можливості ще до інвестування коштів.

Особливої уваги потребує діагностика ризику банкрутства та неплатоспроможності. Для цього застосовуються спеціалізовані дискримінантні моделі (Z-score), такі як моделі Е. Альтмана, А. Матвійчука, О. Терещенка. Сутність цих методів полягає у комплексному аналізі фінансових коефіцієнтів, що дозволяє з високою ймовірністю передбачити кризовий стан підприємства задовго до його фактичного настання.

У сфері логістичних ризиків, де важливим фактором є час та надійність ланцюга постачання, доцільно використовувати метод аналізу дерева подій, що дозволяє візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки збоїв у транспортуванні, показуючи, як одна затримка може призвести до системної помилки. Водночас, для прогнозування термінів доставки в умовах невизначеності (затори, погодні умови, блокпости) незамінним є імітаційне моделювання (метод Монте-Карло), яке генерує тисячі сценаріїв маршруту та розраховує ймовірність вчасної доставки.

Для оцінки операційних ризиків (помилки персоналу, збої IT-систем, технічні аварії) ефективними є інженерні та якісні методи. Метод контрольних листів (Check-lists) дозволяє мінімізувати вплив людського фактора під час рутинних перевірок, а аналіз першопричини необхідний для розслідування інцидентів, що вже відбулися, щоб унеможливити їх повторення в майбутньому.

При аналізі маркетингових ризиків (втрата ринкової частки, зміна смаків споживачів, вихід нових конкурентів), де переважає мінливе середовище і відсутність точних даних, слід спиратися на якісні методи та стратегічне планування. SWOT-аналіз та PEST-аналіз допомагають структурувати інформацію про зовнішнє середовище та краще спрогнозувати очікувану реакцію консументів. А експертні методи (зокрема, мозковий штурм та опитування фахівців) дозволяють сформулювати прогноз попиту на нові послуги, спираючись на інтуїцію та досвід маркетологів.

Найчастіше рівень комерційного ризику оцінюють такими методами: статистичними, аналітичними (економіко-математичні моделі - метод Монте-Карло (комп'ютерного моделювання), оцінка чутливості та ін), експертними та комбінованими. Статистичний метод передбачає збирання інформації про частоту

виникнення ризикових ситуацій у минулих періодах часу та про фінансові втрати організації від них. Така робота допоможе уникнути впливу минулих ризиків на майбутню діяльність організації.

Черняк О. Л., Чакалов Р. К., Зачосова Н. В. наголошують на необхідності використання для розрахунку великої кількості інформації, що ускладнює автоматизацію кількісного визначення ризику. Не багато іноземних інформаційних систем можуть представити інструментарій для врахування ризику в діяльності організації [58, с. 75].

Використання аналітичних методів оцінки рівня ризику є складним. Це передбачає застосування обчислювальної техніки та відповідного програмного забезпечення в організаціях. Враховуючи обмеження, пов'язані з використанням статистичних та аналітичних методів оцінки ризику, а також факт того, що масив інформації для його оцінки великий і вона у своїй більшості не піддається формалізації, слід використовувати, метод експертної оцінки, який дозволяє оцінити рівень ризику в кількісному та якісному вираженні.

Комплексна оцінка ризику, пов'язаного із закупівлею товарів, може бути дана за допомогою матриці, де всі фактори ризиків розташовуються за рівнем впливу на результат, причому кожному присвоюється відповідна вага. Для будь-якого фактора ризику визначається ймовірність його прояви, характер впливу результати діяльності організації (збитки, виграш).

У сучасних умовах на підприємстві часто використовують метод мозкового штурму для реактивно вирішення проблеми за рахунок залучення всієї групи та швидкого реагування. Метод SWOT та PEST використовуються при стратегічному та комплексному аналізі для цілісного розуміння сегменту (підприємства), де проводиться. Їх популярність пояснюється універсальністю, доступністю та відносною простотою реалізації. Враховуючи, що підприємства переважно використовують електронний документообіг та архів є достатня кількість вихідної інформації для використання кількісних методів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “НОВА ПОШТА”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “Нова Пошта” та його комерційної діяльності

ТОВ “Нова Пошта” - це великий поштовий оператор зв’язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни.

ТОВ “Нова Пошта” (повна юридична назва - Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”) є юридичною особою, яка створена в 2001 році та діє відповідно до чинного законодавства України (табл. 2.1). Для здійснення своєї діяльності підприємство має все необхідне: самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів та послуг, бланки, штампи та ін.

Таблиця 2.1

Юридична характеристика ТОВ “Нова Пошта”

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”
Скорочена назва	ТОВ “Нова Пошта”
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович – керівник
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	52.29 Інші супроводжувальні послуги при перевезеннях. 46.18 Діяльність агентів, які спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

ТОВ “Нова Пошта” діє на підставі статуту - повне зібрання обов’язкових правил, які регулюють діяльність підприємства та взаємовідносини з іншими

суб'єктами господарювання. У статуті ТОВ "Нова Пошта" визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, засновники (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія "НП ХолдингсЛімітед" - Климов Вячеслав Валерійович); основна місія й цілі діяльності (легкість доставки для життя та бізнесу); органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю).

В компанії нараховується 13208 відділень поштового зв'язку у 675 населених пунктах України.

Кожного року Товариство отримувало різні нагороди та є лідером на українському ринку. Важливі нагороди "Нова Пошта":

1. Золота Фортуна "Якість третього тисячоліття".
2. Народне визнання "Бренд року"

Гаслом ТОВ "Нова Пошта" є "Ми там, де вам зручно".

Комерційна діяльність підприємства охоплює кілька основних напрямів:

1. Експрес-доставка вантажів і посилок – основний бізнес-процес, що передбачає прийом, сортування, транспортування та доставку відправлень. Висока швидкість обробки замовлень та надійність доставки є ключовими конкурентними перевагами компанії.

2. Міжнародні перевезення – надання послуг з доставки вантажів за межі України, включаючи партнерство з міжнародними поштовими та кур'єрськими компаніями. Цей напрямок сприяє розширенню клієнтської бази за рахунок охоплення ширшого ринкового сектору та зміцненню іміджу компанії на міжнародному ринку.

3. Логістичні послуги для бізнесу – корпоративним клієнтам "Нова Пошта" пропонує комплексні рішення, включаючи управління складськими запасами, доставку "від дверей до дверей", інтеграцію з електронними торговельними платформами та онлайн-замовленнями.

4. Додаткові сервіси – послуги фінансового та платіжного характеру, страхування вантажів, обмін та повернення товарів, що створює додаткову цінність для клієнтів і підвищує лояльність до бренду.

Особливістю комерційної діяльності ТОВ "Нова Пошта" є висока технологічна інтеграція. Підприємство активно використовує цифрові сервіси для контролю за логістичними процесами та взаємодії з клієнтами. Мобільні застосунки дозволяють клієнтам відстежувати статус своїх відправлень у режимі реального часу, обирати оптимальні способи доставки та здійснювати оплату послуг безпосередньо через смартфон. Інтеграція з електронними платформами e-commerce забезпечує автоматичний обмін даними між продавцями та службою доставки, що скорочує час обробки замовлень і знижує ризик помилок.

У 2024 році компанія "Нова Пошта" здійснює приблизно 450 млн відправлень на рік, маючи близько 13 000 відділень по Україні. Частка міжнародних доставок становить 10%, а середня швидкість доставки по Україні коливається від 1 до 2 днів. Обсяг інвестицій у інфраструктуру оцінюється на рівні близько 100 млн доларів на рік.

Так як підприємство має широкую мережу інфраструктурних об'єктів, що включає виділення і пунктів прийому/видачі, сортувальні центри та логістичні хаби, розташовані у ключових регіонах країни. Така структура забезпечує високу доступність послуг для клієнтів і дозволяє оптимізувати маршрути перевезень, скорочуючи час доставки та операційні витрати. Крім того, "Нова Пошта" використовує сучасні транспортні засоби, автоматизовані сортувальні системи та інструменти GPS-моніторингу для контролю пересування вантажів.

Комерційна стратегія компанії базується на орієнтації на клієнта та адаптації до ринкових змін. У відповідь на зростаючі потреби клієнтів у швидкій та безпечній доставці, підприємство постійно розширює спектр послуг і вдосконалює внутрішні процеси. Велике значення приділяється навчальному процесу для персоналу, підвищенню якості обслуговування та впровадженню стандартів, що відповідають міжнародним нормам логістики.

Не менш важливим аспектом є управління ризиками, що безпосередньо пов'язане з комерційною діяльністю. Діяльність компанії в умовах великого обсягу пересилок та високої інтенсивності операцій передбачає наявність потенційних фінансових, операційних, інформаційних, комерційних, репутаційних ризиків та низку інших ризиків. Ефективне управління ними є ключовим для забезпечення стабільності бізнесу, збереження клієнтської бази та мінімізації втрат.

Управлінська структура підприємства побудована за функціональним принципом і включає департаменти, відповідальні за фінанси, логістику, маркетинг, інформаційні технології та управління персоналом. Така організаційна структура сприяє чіткій координації бізнес-процесів і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку логістичних послуг ТОВ "Нова Пошта" продовжує впроваджувати інноваційні технології, розширювати партнерські зв'язки та підвищувати ефективність внутрішніх процесів. Значна увага приділяється розвитку аналітичної бази для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та вдосконалення сервісних послуг.

Таким чином, ТОВ "Нова Пошта" є прикладом успішного підприємства, яке поєднує широку інфраструктуру, високий рівень технологій та орієнтацію на клієнта, що дозволяє забезпечувати стабільну комерційну діяльність та утримувати лідерські позиції на українському ринку логістичних послуг. Компанія демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ризиками та використовувати інноваційні підходи для підтримки конкурентоспроможності та розвитку бізнесу.

Комплексно аналіз діяльності ТОВ "Нова Пошта" за 2022–2024 рр. характеризують основні техніко-економічні показники роботи підприємства, які представлено в табл. 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки свідчить про динамічний розвиток компанії, проте у 2024 році спостерігаються певні негативні тенденції у фінансових результатах.

Таблиця 2.2

**Динаміка техніко-економічних показників ТОВ “Нова Пошта” за
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	23687034	36468879	44779857	8 310 978	21092823	22,79	89,05
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	19276532	28625037	35284709	6 659 672	16008177	23,27	83,04
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	4 410 502	7 843 842	9 495 148	1 651 306	5 084 646	21,05	115,28
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	2 530 417	3 808 343	4 407 990	599 647	1 877 573	15,75	74,20
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	2 135 960	3 967 156	2 500 331	-1 466 825	364 371	-36,97	17,06

Складено автором на основі джерел [93, 94, 95]

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2023 році він збільшився на 54,0% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 22,79% у порівнянні з 2023 роком. Загалом за період 2022–2024 років дохід зріс майже в 1,89 рази (+89,05%). Це свідчить про розширення ринкової частки компанії та зростання попиту на її продукцію.

Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зростання. У 2023 році вона зросла на 48,5% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 23,27% у порівнянні з 2023 роком. Загальне зростання за три роки склало 83,04%. Оскільки темпи зростання доходу перевищують темпи зростання собівартості, це є позитивним фактором для компанії.

Валовий прибуток зріс за період 2022–2024 років більш ніж удвічі (+115,28%). У 2023 році приріст становив 77,8%, а у 2024 році – ще 21,05%. Це свідчить про ефективність виробничої та цінової політики підприємства, оскільки прибутковість діяльності зростає.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку, проте його темпи зростання поступово уповільнюються. Якщо у 2023 році зростання склало 50,5%, то у 2024 році воно знизилося до 15,75%. Це може свідчити про зростання операційних витрат або певні труднощі у веденні господарської діяльності.

Чистий прибуток за 2022–2023 роки суттєво зріс (+85,7%), що є позитивним показником. Проте у 2024 році спостерігається значне зниження прибутку на 36,97% у порівнянні з 2023 роком. Хоча у порівнянні з 2022 роком чистий прибуток усе ще більший на 17,06%, негативна динаміка останнього року потребує додаткового аналізу причин.

Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходів та валового прибутку, що свідчить про правильність обраної стратегії.

Незважаючи на зростання операційного прибутку, його темпи приросту скорочуються, що може бути наслідком підвищення операційних витрат або меншої ефективності управління витратами.

Значне падіння чистого прибутку у 2024 році (-36,97%) може бути наслідком зростання фінансових витрат, податкового навантаження або змін у ринковому середовищі.

Загалом компанія демонструє стабільне зростання доходів, однак спад чистого прибутку в останньому році вказує на необхідність перегляду фінансової та операційної діяльності для забезпечення подальшої ефективності та стійкого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності. Однак варто зауважити, що підприємство характеризується як фінансово стабільне.

2.2. Ідентифікація основних ризиків, що впливають на комерційну діяльність підприємства

У сучасних умовах господарювання підприємства логістичного сектору функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Для підприємства ТОВ "Нова Пошта", що є одним із лідерів українського ринку експрес-доставки, процес ідентифікації ризиків набуває особливого значення, оскільки дозволяє своєчасно виявити потенційні загрози, оцінити їх вплив та розробити заходи мінімізації можливих негативних наслідків.

Ідентифікація ризиків у діяльності підприємства передбачає виявлення та систематизацію можливих подій або факторів, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії [58, с.75]. Основна мета цього процесу полягає у формуванні повного переліку ризиків, що становлять загрозу стабільності, ефективності та прибутковості діяльності ТОВ "Нова Пошта".

Діяльність підприємств у сфері логістики та експрес-доставки має низку специфічних ризиків, зумовлених особливостями транспортного процесу, організацією ланцюгів постачання, клієнтським сервісом та цифровими технологіями. Для ідентифікації ризиків у зовнішньому середовищі було обрано метод PEST-аналізу. PEST-аналіз є ключовим інструментом оцінки макросередовища підприємства, що дозволяє ідентифікувати зовнішні фактори, які формують ризики та можливості комерційної діяльності. У контексті управління ризиками даний аналіз допомагає більш точно прогнозувати потенційні загрози, планувати сценарії розвитку та розробляти механізми мінімізації їхнього впливу. Застосування PEST-аналізу у сфері логістики та експрес-доставки є особливо актуальним з огляду на високу динамічність зовнішнього середовища, регуляторні обмеження, технологічні зміни та залежність від економічної й політичної ситуації в країні та за її межами.

Розглянемо вплив кожної групи факторів на діяльність підприємства та окреслимо ризики, пов'язані з ними згідно з таблицею 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ТОВ “Нова Пошта” за 2022-2024 рр.

Політичні чинники	- зміни в податковій та митній політиці, що впливають на структуру витрат компанії; - вплив політичної ситуації на поштові потоки; - зміни в законодавстві та регулюванні міжнародних перевезень; - політична ситуація у країні.
Економічні чинники	- зміни курсу валют; - падіння ВВП у зв'язку з війною у країні; - вплив інфляції та підвищення собівартості продукції; - енергетична нестабільність; - високі кредитні ставки, що впливає на інвестиційні можливості; - конкурентне середовище; - рівень економічного розвитку країни.
Соціальні чинники	- зміни споживацьких переваг та адаптація до них; - велика плинність кадрів через міграцію за кордон та мобілізацію; - рівень цифрової грамотності населення; - урбанізація, триває внутрішня міграція населення з сіл у міста.
Технологічні чинники	- інновації в логістичних технологіях; - витоки конфіденційних даних та кібербезпека; - запуск і розвиток в Україні світових стартапів, які надають послуги з доставки: UberEats, Glovo, Bolt; - розвиток електронної комерції; - автоматизація та цифровізація бізнес-процесів.

Складено автором на основі [86, 87, 81]

Політичне середовище є одним із найбільш вагомих елементів зовнішнього середовища, особливо в умовах збройної агресії та регуляторних змін. Указані фактори в таблиці попереджають про наступні ризики:

- Регуляторний ризик – пов’язаний зі змінами в податковому та митному законодавстві, що впливають на структуру витрат підприємства та його конкурентоспроможність та загалом діяльність в межах країни та поза ними.
- Ризик політичної нестабільності – коливання поштових і транспортних потоків, зміна умов ведення бізнесу, обмеження міжнародної діяльності та складність доставок до територій, де відбуваються військові дії.
- Ризик геополітичних факторів – ускладнення роботи через міжнародні регулювання, закриття кордонів чи зміну умов транзиту.

Економічне середовище безпосередньо впливає на фінансову стійкість та можливості розвитку підприємства. та формує найбільшу групу ризиків. Валютний ризик - коливання курсу, яке впливає на витрати, цінову політику, виконання контрактів. Інфляційний ризик - підвищення собівартості продукції та зниження купівельної спроможності клієнтів. Енергетичний ризик - загроза зупинки чи уповільнення процесів через відключення електроенергії або зростання тарифів. Фінансовий ризик - високі кредитні ставки обмежують інвестиційні можливості підприємства. Конкуренція - загроза втрати частини ринку чи скорочення прибутковості.

Соціальні фактори визначають поведінку споживачів і доступність трудових ресурсів. Тому важливо враховувати кадровий ризик - дефіцит кваліфікованого персоналу через міграцію та мобілізацію у країні. Ризик зміни споживацьких уподобань, що вимагає швидкої адаптації підприємства під вимоги суспільства. Репутаційний ризик - невідповідність сервісу вимогам клієнтів.

Технологічний прогрес породжує низку можливостей для бізнесу при правильному використанні їх, однак одночасно стикається з ризиками. Кібернетичний ризик та ризик витоку конфіденційної інформації, що призводить до втрати важливої інформації чи доступу до секретних даних. Ризик технологічного відставання - у разі повільного впровадження інновацій підприємство стає менш конкурентоспроможним в порівнянні до інших.

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища проведено SWOT-аналіз (табл. 2.4), який дав змогу систематизувати ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози розвитку компанії.

За специфікою SWOT-методу, слабкі сторони демонструють внутрішні проблеми компанії, на які вона має вплив. Тобто це внутрішні ризики, які піддаються управлінню ризиками, а загрози - це вплив зовнішніх факторів, що складно піддаються регулюванню.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ “Нова Пошта” за 2022-2024 рр.

SWOT-аналіз “Нова Пошта”	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Швидка доставка 2. Лідерство на ринку 3. Стабільне фінансове становище 4. Цифровізація діяльності та залучення новітніх технологій 5. Диверсифікована база постачальників 6. Власна логістична служба та автопарк 7. Гнучка система ціноутворення	1. Високі ціни на послуги 2. Низька залученість персоналу 3. Проблема управління великою клієнтською базою 4. Сезонність навантаження 5. Залежність від курсу валют та зовнішнього середовища 6. Висока плинність кадрів 7. Застаріла система реагування на ризики
Можливості	Загрози
1. Розширення міжнародного ринку 2. Поява нових партнерів 3. Зростання електронної комерції 4. Впровадження новітніх технологій та ІІІ 5. Грантові програми у підтримку бізнесу від держави або ЄС 6. Інтеграція з глобальними службами доставки 7. Розширення автопарку та способів доставки	1. Політична нестабільна ситуація в Україні 2. Макроекономічна нестабільність 3. Зростання конкуренції 4. Ризик кібербезпеки 5. Вплив інфляції на платоспроможність клієнтів і собівартість послуг 6. Блекаути та енергетична нестабільність 7. Збільшення мита на доставку за кордон

Складено автором на основі джерела [86, 87, 81]

Водночас виявлені слабкі сторони (зокрема висока собівартість послуг, сезонність навантаження та недостатня мотивація персоналу) вказують на необхідність удосконалення системи управління витратами та розвитку корпоративної культури.

До можливостей підприємства належить активне зростання ринку e-commerce, розвиток партнерських відносин із міжнародними перевізниками, а також використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності логістичних процесів. Проте реалізація цих можливостей може бути обмежена зовнішніми загрозами – політичною, енергетичною та економічною нестабільністю, зростанням конкуренції, інфляції та ризиками кібератаки.

Компанія “Нова Пошта” щорічно публікує звіти про управління, у яких є інформація щодо сукупності ризиків, котрі вони ідентифікують у ході здійснення своєї діяльності. Далі було проведено динамічний аналіз для комплексного розуміння виникнення ризиків у хронологічному проміжку у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ризиків у комерційній діяльності ТОВ «Нова Пошта» 2022-2023 рр.

Група ризиків	2022	2023
Операційні ризики	- масове перенаправлення маршрутів і зміни логістики внаслідок бойових дій - затримки, перевантаження хабів - збільшення обсягів гуманітарних/ безплатних відправлень, що призводить до перевантаження операцій - перебої у роботі через введення комендантської години	- прямі удари по сортувальним центрам, локальні зупинки операцій, евакуація - зниження пропускної спроможності - збоїв в ланцюгу постачання запасних частин та паливних поставок
Енергетичні ризики	- зростання витрат на паливо та електроенергію - перебої з електропостачанням у регіонах, потреба в генераторах/резервній енергії - блекауту	- зростання витрат на паливо та електроенергію - блекауту
Фінансові ризики	- зростання операційних витрат (паливо, створення альтернативних маршрутів, відновлення інфраструктури) - інфляція - підвищення тарифів на страхування майна та вантажів - нестабільність валютного ринку	- витрати на відновлення інфраструктури, компенсації, підвищення страховок - інфляція - нестабільність валютного ринку
Регуляторні та комплаєнс-ризик	- швидкі зміни правил перевезень/митних процедур у воєнний період та необхідність оперативної адаптації документів і процесів	- зростання регуляторної невизначеності у зв'язку з військовими діями (військові обмеження, контроль), посилений комплаєнс
Технологічні ризики	- операційна залежність від ІТ/систем моніторингу (GPS), ускладнення підтримки в умовах відключень - базова кіберзахищеність	- хакерські атаки на інформаційні системи організації
Політичні ризики	- висока політична та військова невизначеність, що впливає на кордони, транзит та міжнародні маршрути	- ескалація геополітичних загроз; закриття, зміни роботи пунктів пропуску, вплив на міжнародні перевезення
Репутаційні ризики	- зростання публічного навантаження через гуманітарні ініціативи - ризики невиконання обіцянок, затримок	- затримки в обслуговуванні та доставках
Кадрові ризики	- мобілізація співробітників - плинність кадрів - міграція населення - психологічна травма персоналу - дефіцит водіїв/операторів	- мобілізація співробітників - плинність кадрів - міграція населення - психологічна травма персоналу - дефіцит водіїв/операторів
Логістичні ризики	- зміна логістичних маршрутів - обмежений доступ до східних та південних регіонів - гуманітарний пік навантаження: великий обсяг безкоштовних та критично важливих відправлень - проблема забезпечення транспорту паливом - більші терміни доставок товару	- прямі удари по логістичній інфраструктурі - зростання часу доставок - проблеми із ланцюгами постачання обладнання та матеріалів

Складено автором на основі джерел [86, 87]

На основі таблиці 2.5 можна порівняти групи виникнення ризиків за 2022 рік та 2023 рік. У 2023 році порівняно з 2022 роком для ТОВ «Нова Пошта» з'явилися та посилюються ризики, пов'язані з прямими ударами по логістичній інфраструктурі, системними блекаутами, хакерськими атаками на інформаційні

системи та зростанням регуляторної й політичної невизначеності. Загалом ризики мали більш тривалий і системний характер, що суттєво вплинуло на стабільність операційної діяльності компанії.

Для комплексного аналізу проведена ідентифікація ризиків за 2024 рік.

Таблиця 2.6

Аналіз ризиків у комерційній діяльності ТОВ “Нова Пошта” за 2024 рр.

Група ризиків	Зміст ризиків
Операційні ризики	- втрата активів внаслідок обстрілів та атак на інфраструктуру - зниження швидкості міжнародного перевезення через перебої в роботі пунктів пропуску - затримки в постачанні комплектуючих та матеріалів для обслуговування інфраструктури - дестабілізація роботи логістичних терміналів через військові дії - обмежений доступ до певних регіонів для логістичних операцій
Енергетичні ризики	- відключення електроенергії через обстріли критичної інфраструктури - зростання витрат на паливо та електроенергію
Фінансові ризики	- інфляція - нестабільність валютного ринку
Регуляторні та комплаєнс-ризик	- динамічні зміни в законодавчому регулюванні - змін в податковій політиці, що впливають на структуру витрат Компанії - посилення контролю за фінансовими операціями з боку держави - підвищення регуляторного контролю
Технологічні ризики	- хакерські атаки на інформаційні системи організації - витоки конфіденційних даних - перебої у роботі ключових цифрових платформ
Політичні ризики	- тривала політична нестабільність, що продовжує впливати на стратегії диверсифікації маршрутів та ринки присутності
Репутаційні ризики	- репутаційні втрати внаслідок пошкодження відправлень і фішингових випадків - критична потреба в комунікації з клієнтами
Кадрові ризики	- мобілізація співробітників - плінність кадрів - міграція населення - психологічна травма персоналу - дефіцит водіїв/операторів
Логістичні ризики	- витрати на резервування логістики (нові маршрути) - ризик втрати чи пошкодження відправлень через фізичні атаки - нові ракетні удари по інфраструктурі

Складено автором на основі джерела [81]

Аналіз таблиць 2.5 і 2.6 свідчить про послідовні зміни ризиків на ТОВ “Нова Пошта” у період 2022–2024 рр. Якщо 2022 рік характеризувався різкою перебудовою операцій і логістики, а саме критична перебудова резервних маршрутів, гуманітарне навантаження, блекаути, дефіцит пального, руйнування інфраструктури. У 2023–2024 роках до цих ризиків додалися більш системні й критичні загрози: втрата активів, суттєве зростання витрат на відновлення та страхування, а також посилення

кібер- і регуляторних ризиків. З таблиць чітко прослідковується трансформація ризиків від переважно операційно-логістичних у 2022 році до поєднання операційних, фінансових, енергетичних та політико-воєнних загроз у наступні роки, що зумовило збільшення ймовірності серйозних фінансових і репутаційних наслідків.

Особливої важливості набули кадрові та енергетичні ризики, які з кожним роком чинять все більший тиск на операційну ефективність. Мобілізація співробітників, міграція населення та психологічне виснаження персоналу стали ключовими факторами, що провокують дефіцит водіїв та операторів. Паралельно з цим, енергетична нестабільність (блекаути, зростання тарифів) та технологічні загрози (кібератаки, залежність від GPS) вимагають постійних інвестицій у автономність та кіберзахист. Фінансово-регуляторний блок також демонструє тенденцію до посилення навантаження: інфляція, валютні коливання та динамічні зміни в податковому й митному законодавстві змушують компанію постійно адаптувати бізнес-процеси та збільшувати витрати на стійкість підприємства та відновлення інфраструктури.

У рамках цього дослідження доцільним є використання методу експертних оцінок, оскільки відсутня детальна аналітична та статистична інформація. Однією із таких методик є наступна, котра передбачає поділ ризиків на три рівні макро-, мезо-, мікро- рівні на основі статті Котляр А. А. [88]. На основі проведеного раніше PEST, SWOT-аналізу та таблиць хронологічної систематизації ризиків було відібрано перелік найтипівіших ризиків для подальшого експертного обчислення за допомогою формули (1) та (2)

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n j_i (A_{ji} \times r_{ij})}{\sum_{i=1}^n j_i r_{ij}}, \quad (2.1)$$

Сукупний рівень ризику проекту можна розрахувати за формулою:

$$P_{\text{заг}} = 1 - (1 - p_1) \times (1 - p_2) \times \dots \times (1 - p_m), \quad (2.2)$$

де $P_{\text{заг}}$ – сукупний рівень ризику проекту;

$p_1, p_2, \dots, p_m$ – кількість рівнів ризиків проекту [88].

У таблиці 2.7. зазначено дані експертного оцінювання ризиків різних рівнів з наведенням вагових коефіцієнтів та зважених оцінок, а також розраховано значення ризику за кожним рівнем та сукупний рівень ризику для ТОВ “Нова Пошта”.

Таблиця 2.7

Експертна оцінка факторів ризику за рівнями їх виникнення (макрорівень) для ТОВ “Нова Пошта”

Макрорівень				
Фактори ризику		A	r	A*r
1	Військова нестабільність та геополітичні загрози	10	0,3	3
2	Енергетична нестабільність (блекаути)	8	0,15	1,2
3	Високі кредитні ставки (обмеження інвестицій)	7	0,15	1,05
4	Інфляція та падіння купівельної спроможності	8	0,1	0,8
5	Зміни в митному та податковому законодавстві	6	0,15	0,9
6	Регуляторна невизначеність (мобілізація, правила перетину кордонів)	9	0,15	1,35
Сума		48	1	8,3
$p1=(1,35+0,9+0,8+1,05+1,2+3)/48=0,173$				

Складено автором на основі джерела [86, 87, 81]

Рівень сукупного впливу ризиків макрорівня становить 0,173, де головним критичним фактором є військові дії в країні, що створюють наступну низку ризиків. Зазначені чинники формують комплекс ризиків, які мають зовнішнє походження та майже не піддаються прямій мінімізації або точному прогнозуванню з боку підприємства. Макроризики характеризуються високою складністю управління через їх системний, масштабний та взаємопов'язаний характер, що потребує від підприємства використання адаптивних стратегій, сценарного планування, диверсифікації діяльності та формування фінансових резервів для забезпечення стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У таблиці 2.8 проаналізовано мезорівень, що характеризується галузевим впливом ризиків на стан підприємства.

Таблиця 2.8

**Експертна оцінка факторів ризику за рівнями їх виникнення (мезорівень) для
ТОВ “Нова Пошта”**

Мезорівень				
Фактори ризику		A	r	A*r
1	Логістичні проблеми (кордони, маршрути)	9	0,3	2,7
2	Конкуренція	6	0,2	1,2
3	Зростання собівартості продукції	7	0,15	1,05
4	Сезонність навантаження	5	0,1	0,5
5	Зміна споживчих переваг	5	0,1	0,5
6	Регуляторні зміни у галузі логістики та поштових послуг	8	0,15	1,2
Сума		40	1	7,15
$p2=(2,7+1,2+1,05+0,5+0,5+1,2)/40=0,179$				

Складено автором на основі джерела [86, 87, 81]

Мезорівень має вищий сукупний рівень ризиків 0,179, що включає логістичні ризики такі як створення резервних маршрутів та зміну споживацьких переваг.

Таблиця 2.9

**Експертна оцінка факторів ризику за рівнями їх виникнення (мікрорівень) для
ТОВ “Нова Пошта”**

Мікрорівень				
Фактори ризику		A	r	A*r
1	Застаріла система реагування на ризики	9	0,2	1,8
2	Плинність кадрів, психологічний стан персоналу	7	0,15	1,05
3	Кіберзагрози та витік даних	6	0,15	0,9
4	Пошкодження активів/відправлень через обстріли	8	0,2	1,6
5	Технологічне відставання (повільні інновації)	5	0,15	0,75
6	Репутаційні втрати через затримки доставки	5	0,15	0,75
Сума		40	1	6,85
$p3=(1,8+1,05+0,9+1,6+0,75+0,75)/40=0,171$				

Складено автором на основі джерела [86, 87, 81]

Мікрорівень демонструє показник 0,171, де головним ризиком є застаріла система реагування на ризики. Це свідчить про те, що механізми прийняття рішень у компанії можуть відставати від динаміки зовнішніх загроз. Другим за значимістю фактором є прямі фізичні збитки від обстрілів (8 балів), що вимагає значних фінансових резервів для відновлення інфраструктури.

Аналіз рівня впливу ризиків виявив цікаву тенденцію: хоча першоджерелом небезпеки є війна (макрорівень) найбільш вразливою ланкою виявився саме галузевий рівень (мезорівень). Це свідчить про те, що логістична інфраструктура та ринок праці функціонують на межі своїх можливостей, трансформуючи політичні та військові загрози у конкретні операційні проблеми: затримки на кордонах, зростання вартості фрахту та дефіцит персоналу.

На мікрорівні компанія стикається з викликом адаптації до нових вимог. Виявлена проблема застарілої системи реагування на ризики вказує на те, що внутрішні процедури менеджменту потребують модернізації для ефективної протидії зовнішньому тиску.

Загальний рівень впливу усіх ризиків складає

$$P_{\text{заг}} = 1 - (1 - 0,173) * (1 - 0,179) * (1 - 0,179) = 0,4372.$$

Тобто становить 44%, що засвідчує значний впливу ризиків макро, мезо та мікрорівнів на комерційну діяльність ТОВ "Нова Пошта" за 2022-2024 рік, що надзвичайно гостро ставить питання ефективності та стратегічної спрямованості системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Ще одним варіантом експертної оцінки, котрий може бути використаний у ході аналізу ризиків комерційної діяльності ТОВ "Нова Пошта" є методика, запропонована Онищенко І. І., що передбачає побудову матриці можливих ризиків з урахуванням оцінки їх ймовірності та ступеня впливу [89].

Для оцінки шкали ймовірностей та впливу використовувалася система градацій, наведена у Додатку В.

На основі проведеної ідентифікації загроз було сформовано реєстр ризиків, що включає оцінку їхньої ймовірності та ступеня впливу на діяльність підприємства. Результати розрахунків рангу ризиків ($R = P * I$) наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ризиків у комерційній діяльності ТОВ “Нова Пошта”

№	Група ризиків	Ризик	Опис ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Ранг (R)
1	Операційні	прямі удари по інфраструктурі	фізичне знищення терміналів, втрата активів, локальні зупинки операцій	0,5	0,8	0,4
2	Кадрові	мобілізація та еміграція кадрів, дефіцит персоналу	критична нестача водіїв та вантажників, невчасні доставки	0,7	0,4	0,28
3	Логістичні	руйнування шляхів постачання	необхідність екстреної зміни маршрутів, збільшення часу доставки, об'їзд небезпечних зон	0,7	0,4	0,28
4	Енергетичні	блекаути та дефіцит енергії	зупинка сортувальних ліній, витрати на генератори та паливо	0,7	0,2	0,14
5	Технологічні	кібератаки та збої	атаки на додаток чи сайт, витік даних	0,5	0,2	0,1
6	Фінансові	інфляція та ріст витрат	підвищення собівартості перевезень, подорожчання палива.	0,9	0,4	0,36
7	Регуляторні	зміни в митному та податковому кодексі	раптові зміни митних процедур або податкових	0,7	0,2	0,14
8	Репутаційні	затримки доставки	скарга клієнтів на порушення термінів	0,5	0,1	0,05
9	Ринкові	конкуренція та зміна вподобань споживачів	тиск з боку Glovo/Bolt, Укрпошта чи поява нових конкурентів, вимоги до швидкості	0,5	0,2	0,10
10	Операційні	фізичне пошкодження вантажів/активів	збитки від втрати чи пошкодження посилок	0,7	0,4	0,28

Складено автором на основі джерела [89]

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить про те, що найбільш загрозливими для ТОВ “Нова Пошта” у 2024 році є ризики, пов'язані з фізичною безпекою активів та макроекономічною нестабільністю. Найвищий ранг ризику відноситься до пошкодження інфраструктури – 0,40 та ризик інфляції, зростання цін – 0,36. Також до групи високого ризику 0,28 увійшли логістичні, кадрові та операційні фактори, а репутаційні, технологічні ризики на даному етапі оцінюються як помірні.

На основі розрахованих рангів побудовано матрицю ймовірностей та впливу таблиця 2.11, яка дозволяє візуалізувати розподіл ризиків за зонами пріоритетності реагування.

Таблиця 2.11

Матриця ймовірностей та впливу ризиків на комерційну діяльність ТОВ “Нова Пошта”

Ймовірність	0,1					
	0,5		8	5,9		1
	0,7			4, 7	2, 3, 10	
	0,9				6	
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Ступінь впливу						

Складено автором на основі джерела [89]

В таблиці на перетині значень ймовірності та ступеню впливу вказані № ризиків з таблиці 2.10, що відповідають значенню. Кольором виділено:

- зелений – ризик прийнятний (низькі ризики);
- жовтий – ризик виправданий (середні, помірні ризики);
- червоний – ризик неприпустимий (високі, критичні ризики).

Матричний аналіз дозволив розподілити ризики ТОВ “Нова Пошта” на три стратегічні групи. До “червоної зони”, що трактується як критична, потрапили фактори з високим поєднанням ймовірності та руйнівної сили: прямі удари по інфраструктурі, інфляція, а також логістичні та кадрові загрози. До “жовтої зони” помірного впливу увійшли: енергетичні, регуляторні, технологічні та ринкові загрози. Вони є керованими та вимагають постійного моніторингу. У “зеленій зоні” знаходиться репутаційний ризик. Така структура ризикового профілю вказує на необхідність концентрації ресурсів компанії на фізичному захисті активів та забезпеченні безперервності операційних процесів.

Визначивши вплив ризиків важливо також проаналізувати стійкість підприємства. Для аналізу обрано методи оцінки банкрутства вітчизняних науковців

Терещенко О. [90] та Матвійчука А. [91]. Дані, що використовувалися при обрахунках двох методик зведені в спільну таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Показники фінансової звітності ТОВ “Нова Пошта” за 2022-2024 роки, тис.грн.

Показник	2022	2023	2024
Всього активів (валюта балансу)	15754920	23101706	31585793
Необоротні активи	12319191	18769254	24548276
Оборотні активи	3435729	4332452	7037517
Грошові кошти та їх еквіваленти	673522	1079267	2902009
Власний капітал	6516072	9508308	11588379
Чистий дохід (виручка)	23687034	36468879	44779857
Чистий прибуток	2 135 960	3 967 156	2 500 331
Поточні зобов’язання	5451218	8256398	10771612
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	3787630	5337000	9225802
Загальні зобов’язання	9238848	13593398	19997414
Виробничі запаси	417390	391015	374606

Складено автором на основі джерел [92, 93, 94]

Дискримінантна модель Терещенка О. – це вітчизняна розробка діагностики банкрутства підприємства, що виглядає як добуток наступних коефіцієнтів:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.3)$$

Важливо при інтерпретація отриманих даних на основі шкали оцінки банкрутства визначити стан підприємства.

Таблиця 2. 12

Шкала визначення стану підприємства за моделлю О.Терещенка

Граничне значення коефіцієнта	Стан підприємства
$0 < Z < 1$	Існує загроза банкрутства
$1 < Z < 2$	Фінансова стійкість порушена
$Z > 2$	Банкрутство не загрожує

Джерело [95]

У таблиці 2.13 описано зміст кожного коефіцієнта X та його суму на основі даних фінансової звітності ТОВ “Нова Пошта” за 2022-2024 роки, в кінцевому результаті дані зведенні до загального показника фінансової стійкості підприємства за період трьох років.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ “Нова Пошта” за моделлю Терещенка О. за 2022-2024 роки

Коефіцієнт	Зміст обрахунків	2022	2023	2024
X1	грошові надходження/зобов'язання	0,073	0,079	0,145
X2	валюта балансу/зобов'язання	1,705	1,699	1,580
X3	чистий прибуток/валюта балансу	0,136	0,172	0,079
X4	чистий прибуток/виручка	0,090	0,109	0,056
X5	виробничі запаси/виручка	0,018	0,011	0,008
X6	виручка/необоротні активи	1,923	1,943	1,824
Z	$Z = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$	2,25	2,72	1,60
Фінансова стійкість $Z > 2; 0 < Z < 1$		висока	висока	середня

Складено автором на основі джерела [95]

З оцінки банкрутства на основі моделі Терещенка отримано наступні результати: за 2022 рік $Z=2,25$ та 2023 рік $Z = 2,72$, що є вище 2 та свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Фінансова стійкість є високою. За 2024 рік $Z = 1,60$, що є задовільним показником, однак менше 2. Підприємство залишається платоспроможним так як $Z > 0$, але стійкість знизилася у порівнянні до попередніх років через масштабне зростання зобов'язань та зниження рентабельності активів. Діяльність підприємства прибуткова, однак обсяг прибутку знижується, зобов'язання підприємства зростають, хоча виручка від реалізації та загалом валюта балансу мають позитивну динаміку, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Модель А. Матвійчука одна з найпопулярніших українських розробок для оцінки стану підприємства на основі відібраних коефіцієнтів, кожен коефіцієнт та

його значення з розрахунками для ТОВ “Нова Пошта” наведено в таблиці 2.14 на основі даних фінансової звітності підприємства. В основі моделі лежить наступна формула обрахунку:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (2.4)$$

Таблиця 2.14

Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ “Нова Пошта” за моделлю Матвійчука А. за 2022-2024 роки

Коефіцієнт	Зміст обрахунків	2022	2023	2024
X1	оборотні/необоротні активи	0,279	0,231	0,287
X2	виручка/поточні зобов'язання	4,345	4,417	4,157
X3	виручка/власний капітал	3,635	3,835	3,864
X4	всього активів/чистий прибуток	7,376	5,823	12,633
X5	(оборотні активи - поточні зобов'язання)/оборотні активи	-0,587	-0,906	-0,531
X6	загальні зобов'язання/баланс	0,586	0,588	0,633
X7	власний капітал/загальні зобов'язання	0,705	0,699	0,579
Z	$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7$	1,693	1,745	1,470
Z > 1,104	Рівень банкрутства низький	низький	низький	низький

Складено автором

Отримані результати трактуються наступним чином. Якщо $Z > 1,104$, то фінансовий стан підприємства є задовільним, а ймовірність банкрутства є низькою. І навпаки, якщо $Z < 1,104$, то на підприємстві виникає загроза фінансової кризи. З проведених обрахунків отримано, що за 2022 рік $Z=1,693$, що демонструє низький рівень банкрутства. У 2023 році показник $Z=1,745$, що відповідає високій стійкості підприємства. У 2024 році показник Z дещо знизився у порівнянні з попередніми роками та становить 1,470, що надалі є показником задовільного рівня стійкості підприємства.

Проведена оцінка ймовірності банкрутства за моделями Терещенка та Матвійчука засвідчила, що ТОВ “Нова Пошта” протягом 2022–2024 років зберігає низький рівень ризику неплатоспроможності. Це підтверджує економічну складову стійкості підприємства.

Отже, проведений комплексний аналіз ризиків ТОВ “Нова Пошта” за 2022–2024 рр. показав істотне зростання їх системності та інтенсивності під впливом воєнних, економічних і галузевих чинників, що особливо відображається на операційній та логістичній діяльності компанії. Водночас результати експертного оцінювання та моделей діагностики банкрутства засвідчують збереження фінансової стійкості підприємства, хоча спостерігається тенденція до її зниження у 2024 році. Також важливим є стратегічно визначені фактори розвитку підприємства на основі здійсненого SWOT-аналізу, що продемонстрував внутрішні сильні, слабкі сторони та зовнішні можливості, загрози ТОВ “Нова Пошта”. Це підкреслює необхідність подальшого удосконалення системи ризик-менеджменту з фокусом на адаптивність, кіберзахист, енергетичну автономність і кадрову стабільність.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління ризиками ТОВ “Нова Пошта”

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності та швидкими змінами зовнішнього середовища. Саме тому питання ефективності управління ризиками набуває стратегічного значення для будь-якого підприємства, зокрема для ТОВ “Нова Пошта”. Від того, наскільки дієво компанія вміє прогнозувати ризики, запобігати їх наслідкам та адаптуватися до непередбачуваних подій, залежить стабільність її фінансових результатів, довіра клієнтів і конкурентні переваги на ринку.

Результати фінансового діагностування ТОВ “Нова Пошта”, наведені у раніше, засвідчили, що, незважаючи на безпрецедентні виклики, компанія зберігає фінансову рівновагу. Така фінансова стійкість є результатом еволюції системи управління ризиками від ситуативного реагування до стратегічного. Для комплексної оцінки

ефективності ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” необхідно детально проаналізувати хронологію управлінських рішень та трансформацію ризикового профілю компанії період з 2022 по 2024 рік на основі звітів про управління.

Станом на 2022 рік ТОВ “Нова Пошта” діяла в умовах високих зовнішніх ризиків зумовлених початком повномасштабної війни в Україні. Це призвело до виникнення низки операційних, енергетичних, фінансових, логістичних та кадрових ризиків, які безпосередньо впливали на роботу підприємства. У таблиці 2.15 подані ризики та шляхи мінімізації, що були запроваджені організацією в 2022 році.

Таблиця 2.15

Основні ризики та заходи ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” у 2022 році

Зміст ризику	Управлінські дії
знищення внутрішньої інфраструктури	перенесення логістичних потоків на резервні хаби, додаткові інвестиції в інфраструктуру
розірвання логістичних ланцюгів через бойові дії або окупацію	побудовано нові логістичні маршрути
часткове зупинення діяльності в окремих регіонах, які знаходилися під тимчасовою окупацією, або доступ до яких був обмежений у зв'язку з бойовими діями	релокація ТОП-менеджменту, працівників, членів їх сімей у відносно безпечні регіони та облаштування житла для них, використання мобільних пересувних відділень
блекаути та відсутність електропостачання	виконано оснащення підрозділів та сортувальних терміналів генераторами
перебої у роботі через введення комендантської години	адапували графік роботи, відділення відкривається на годину пізніше, а закривається на годину раніше
знижена активність малого та середнього бізнесу офлайн, активізації його в онлайн просторі	надання знижок на послуги
інфляція	підприємство оновило тарифи на доставку через зростання вартості палива та інших товарів/послуг
нестача кадрів	вихід на роботу оптимальної кількості персоналу, необхідного для забезпечення критично важливих процесів, SOS-штаб для підтримки персоналу, евакуаційні рейси для співробітників та їх сім'ї
погіршення зв'язку	закупівля starlink для критично важливих офісів

Складено автором на основі джерела [86, 87, 81]

Найбільшими загрозами стали знищення інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, обмежений доступ до регіонів, блекаути, впровадження комендантської години, інфляція та економічна криза в країні, нестача кадрів та проблеми зі зв'язком. Компанія застосувала швидкий та комплексний ряд дій, а саме: перенесла

логістичні потоки на резервні хаби, вибудувала нові маршрути доставки, релокувала персонал у безпечні регіони, забезпечила підрозділи генераторами, адаптувала графік роботи та здійснила поетапний перегляд тарифів. Також було створено SOS-штаб підтримки працівників та закуплено системи Starlink для забезпечення стабільного зв'язку. Система ризик-менеджменту продемонструвала високу гнучкість. Попри втрату частини активів, компанія відновила роботу адаптувалася до умов та зберегла лідерство на ринку в кризових умовах.

У 2023 році система ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” суттєво зміцнилася порівняно з 2022 роком, коли основні дії мали характер екстреної стабілізації. Компанія перейшла від кризового реагування до структурованої та превентивної моделі управління ризиками.

Таблиця 2.16

Основні ризики та заходи ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” у 2023 році

Зміст ризику	Управлінські дії
повітряні тривоги, через які зупиняються бізнес-процеси компанії, що, у свою чергу, призводить до затримки доставки та видачі відправлень клієнтам та накопичення відправлень на підрозділах	залучається додатковий персонал, оптимізуються логістичні ланцюги, вдосконалюються схеми роботи
відтік робочої сили через еміграцію, внутрішнє переміщення, мобілізацію	впроваджено статус критично важливої компанії, бронювання персоналу, надання робочих місць за місцем фактичного перебування працівника, віддалені робочі місця
втрата майна через окупацію та бойові дії	перенесення активів у безпечні зони
інфляція, зростання витрат	оптимізація логістики та маршрутів, часткове коригування тарифів, інвестиції в енергоефективність, розвиток власних потужностей й транспорту
блекаути, відсутність електропостачання	оснащення генераторами та запасами палива, резервні провайдери інтернету, автономний режим сортувальних центрів, можливість обслуговувати клієнтів без електрики
зниження попиту всередині країни	акції та знижки для клієнтів, залучення малого та середнього бізнесу
ракетні обстріли	внутрішні регламенти роботи під час тривог, автоматичне закриття підрозділів, власна диспетчерська та моніторинг загроз, оповіщення персоналу в реальному часі

Складено автором на основі джерела [86, 87, 81]

Проблема повітряних тривог у 2023 році вирішувалась комплексно не лише зміною графіків, як у 2022 році, а й оптимізацією логістики, залученням додаткового персоналу та розробкою ефективних схем відновлення роботи після їх закінчення. Ризик кадрових втрат, який раніше покривався тактичними заходами, у 2023 році був стабілізований завдяки отриманню статусу критично важливої компанії та бронюванню співробітників. Втрати майна через бойові дії й надалі є критичним ризиком, але компанія перейшла від екстреної релокації до системного перенесення активів у безпечні регіони та інвестує в зміцнення інфраструктури. Фінансові ризики у 2023 році мінімізувалися не лише тарифними корекціями, а й оптимізацією маршрутів, підвищенням енергоефективності підприємства. Енергетичні ризики після блекаутів 2022 року були краще контрольовані, а підрозділи забезпечено генераторами, паливом і резервним інтернетом.

Загалом у 2023 році система ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” перейшла від переважно екстреного реагування, характерного для 2022 року, до етапу цілеспрямованої оптимізації та структуризації управлінських дій. Компанія не лише адаптувала операційні процеси до умов повітряних тривог і енергетичної нестабільності, але й запровадила більш узгоджені механізми відновлення роботи після зупинок, підсилення кадрової стійкості та захисту критичної інфраструктури. Саме у 2023 році ризик-менеджмент набув системного характеру, що дозволило зменшити втрати від повторюваних загроз, підвищити прогнозованість операційної діяльності та створити основу для переходу до стратегічного управління ризиками у 2024 році.

Саме у 2024 році система ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” базувалася на комплексному та довгостроковому підході на відміну від 2022 року стабілізації та 2023 року оптимізації ризиків. Тобто заходи впровадження були спрямовані не на короткострокову перспективу, а на довгострокову. Компанія спрямувала свою діяльність на розвиток автономії від електропостачання, що супроводжувалася зниженням ефективності діяльності відділень чи повни зупиненням.

Таблиця 2.17

Основні ризики та заходи ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” у 2024 році

Зміст ризику	Управлінські дії
втрата активів та руйнування інфраструктури через обстріли	посилення захисту стратегічно важливих об’єктів засобами технічного та інформаційного захисту
руйнування логістичних ланцюгів через обмежений доступ до регіонів активних бойових дій	диверсифікація маршрутів перевезень, використання альтернативних маршрутів доставки
зупинки логістичних терміналів через обстріли, тривоги, пошкодження	інвестиції в інфраструктуру, відкриття нових терміналів
дефіцит персоналу через міграцію та мобілізацію	цифровізація, автоматизація окремих процесів для зменшенн впливу людського фактора
затримка постачання матеріалів	альтернативні вітчизняні постачальники, розширення мережі постачання
блекаути та відключення	встановлення генераторів у всіх відділеннях
зростання вартості палива та електроенергії	запуск газопоршневих установок для виробництва власної електрики, використання сонячних електростанцій на дахах терміналів
зростання собівартості послуг	експансія: вихід на міжнародні ринки Nova Post для отримання валютної виручки
нестабільність валютного ринку.	тарифи та перегляд цінової політики відповідно до ринкових умов
підвищення регуляторного контролю та посилення контролю за фінансовими операціями з боку Нацбанку	внутрішні регламенти та контроль з метою відповідності новим вимогам, юридичний аудит та аудити відповідності всіх бізнес-процесів вимогам регуляторної політики держави
хакерські атаки на цифрову інфраструктуру та ризик витоку інформації	багаторівневий захист даних, аудит інформаційних систем та тестування безпеки IT-інфраструктури, запобіжні заходи щодо витоку персональних даних

Складено автором на основі джерела [86, 87, 81]

У 2024 році домінують загрози технологічного характеру. тобто управління кібербезпекою та не менш важливими стали ризики макрорівня, а саме інфляція та регулювання. Компанія перейшла від тактики “швидкої стабілізації проблем” до стратегії незалежності у напрямку усунення, а не мінімізації загроз. Це включає будівництво власної генерації (газопоршнєві установки, сонячних електростанцій),

посилення кіберзахисту та вихід на міжнародні ринки для хеджування валютних ризиків.

Після порівняльного аналізу узагальнено оцінку ефективності проведених заходів мінімізації за групами ризиків в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка ефективності управлінських заходів ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” за 2022-2024 роки

Група ризиків	Рівень загрози	Реалізовані заходи	Оцінка ефективності	Обґрунтування оцінки
Енергетичні	Високий	Встановлення генераторів, сонячних електростанцій, когенераційних установок	Висока	Досягнуто частинної енергонезалежності та мінімізовано ризик повної зупинки діяльності
Операційні	Високий	Диверсифікація маршрутів, захист хабів	Середній	Швидкість доставки збережено на рівні довоєнного часу (24-48 год).
Кадрові	Високий	Бронювання працівників, автоматизація процесів	Середній	Дефіцит кваліфікованого персоналу як ризик мінімізовано лише частично через автоматизацію процесів
Технологічні	Високий	Багаторівневий захист, IT-аудит	Високий	Комплексне запобігання масштабним витокам даних попри зростання кількості атак
Фінансові	Середній	Оптимізація витрат	Задовільний	Зростання собівартості тисне на прибутковість (зниження Z-показника Терещенка) та стійкість підприємства

Дані таблиці демонструють, що система ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” виявила високу ефективність у групах ризиків енергетичної та технологічної безпеки завдяки стратегічним інвестиціям у енергетичну автономність кіберзахист. Водночас управління кадровими та фінансовими ризиками оцінюється на середньому та задовільному рівнях, оскільки заходи з оптимізації лише частково компенсують критичний вплив зовнішніх факторів війни та інфляції. Загалом

компанії вдалося зберегти операційну стабільність, проте зростання собівартості безпекових рішень тимчасово знижує показники фінансової ефективності.

У структурі компанії відповідальність за ризик-менеджмент розподілена між кількома рівнями управління. На стратегічному рівні керівництво визначає політику ризиків, пріоритети, допустимі рівні ризику (так званий *risk appetite*), а також затверджує основні заходи щодо їх мінімізації. На операційному рівні керівники підрозділів відповідають за моніторинг ризиків у своїх сферах – логістиці, ІТ, фінансах, клієнтському сервісі тощо.

Особливістю підходу “Нової Пошти” є часткова автоматизація процесів контролю. В компанії діє внутрішня електронна платформа, яка дозволяє фіксувати інциденти, пов’язані з ризиками (наприклад, втрати посилок, технічні збої, аварійні ситуації на терміналах), та оперативно їх аналізувати. Це значно підвищує прозорість управлінських рішень і скорочує час реагування на потенційні загрози.

Аналізуючи діючу систему управління ризиками, слід відзначити, що в ТОВ “Нова Пошта” функціонально відповідальність за ризики розподілена достатньо чітко. В структурі компанії створено окремий департамент безпеки та управління ризиками, який координує роботу з моніторингу та контролю основних факторів ризику. Водночас у кожному напрямі діяльності (логістика, фінанси, ІТ, клієнтський сервіс) визначені посадові особи, які відповідають за виявлення і попередження ризикових ситуацій.

Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на інциденти, проте має і певні недоліки. Серед них – відсутність єдиного центру аналітичної координації, який би забезпечував системну оцінку ризиків на міжфункціональному рівні. Це означає, що частина інформації залишається фрагментованою, а процес узагальнення даних та їх стратегічного аналізу потребує удосконалення.

Позитивною стороною є наявність внутрішніх регламентів, які визначають порядок дій працівників у разі виникнення ризикових подій. Наприклад, у випадку пошкодження вантажу або збою в роботі системи електронного обліку встановлений алгоритм повідомлення відповідальних осіб, складання акту та проведення

розслідування причин події. Це сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності працівників.

Ідентифікація ризиків у ТОВ "Нова Пошта" здійснюється за допомогою системи внутрішніх звітів, аналітичних спостережень та скарг клієнтів. Компанія використовує як кількісні, так і якісні методи оцінювання. Наприклад, ризики фінансових втрат від затримки доставки оцінюються у грошовому еквіваленті, тоді як репутаційні ризики аналізуються на основі кількості негативних відгуків або втрати лояльності клієнтів.

Для об'єктивної оцінки рівня ефективності системи ризик-менеджменту доцільно розглянути її за основними критеріями (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Оцінка ефективності діючої системи управління ризиками ТОВ "Нова Пошта"

Критерій оцінки	Стан реалізації	Оцінка ефективності	Коментар
Ідентифікація ризиків	Систематична, здійснюється усіма підрозділами	Висока	Використовуються внутрішні звіти та аналітика
Оцінювання ризиків	Частково формалізоване	Середня	Не всі ризики мають кількісну оцінку
Система моніторингу	Автоматизована, з високим рівнем цифровізації	Середня	Фрагментована ІТ-система збору даних
Реагування на ризики	Регламентоване, але не завжди своєчасне	Середня	Можливі затримки через бюрократичні процедури
Комунікація між підрозділами	Частково налагоджена	Середня	Інформація не завжди узгоджується на рівні всіх департаментів
Контроль і аудит ризиків	Проводиться періодично	Висока	Діє служба внутрішнього контролю
Навчання персоналу	Здійснюється нерегулярно	Низька	Потребує систематизації та оновлення програм

Отже, за більшістю критеріїв система управління ризиками в ТОВ "Нова Пошта" є ефективною, але потребує вдосконалення в частині координації між підрозділами, оперативності реагування та підвищення обізнаності персоналу.

Аналіз практики управління ризиками виявив низку недоліків, що знижують загальну ефективність системи. По-перше, у компанії переважає реактивний підхід до ризиків – основні заходи вживаються вже після виникнення проблемної ситуації,

а не на етапі її прогнозування. По-друге, відсутня єдина централізована база ризиків, яка б забезпечувала систематизацію даних про всі можливі інциденти.

Ще однією проблемою є недостатній рівень інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування. Хоча основні ризики визначаються, їх вплив не завжди враховується при розробці бізнес-планів, виборі напрямів інвестицій або впровадженні нових технологій. Це призводить до того, що ризики оцінюються переважно на тактичному рівні, а не в контексті довгострокового розвитку компанії.

Важливим аспектом є також підготовка персоналу. Попри те, що "Нова Пошта" має розвинену корпоративну культуру, навчання з управління ризиками проводиться епізодично, і більшість працівників сприймає ризик як наслідок форс-мажорних обставин, а не як об'єкт системного управління.

Таким чином, оцінка ефективності діючої системи управління ризиками у ТОВ "Нова Пошта" свідчить про достатньо високий рівень її організаційної зрілості. Підприємство володіє ефективними механізмами моніторингу, має регламентовані процедури реагування та внутрішній контроль. Водночас, система потребує подальшого вдосконалення у частині стратегічної інтеграції, комунікації між підрозділами та підвищення ролі персоналу в процесі управління ризиками.

Розвиток системи ризик-менеджменту має стати одним із ключових елементів корпоративного управління компанії, що забезпечить її адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість у мінливих економічних умовах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Використання нових підходів до формування та реалізації системи ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта”

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ “Нова Пошта” вже має достатньо зрілу систему управління ризиками, побудовану на сучасних принципах цифровізації, багаторівневої відповідальності та контролю.

У сучасних умовах господарювання, змінному середовищі та нагальній необхідності зміни підходів до управління вдосконалення ризик-менеджменту ТОВ "Нова Пошта" повинно базуватися на поєднанні трьох принципів:

1. системності – інтеграція ризик-менеджменту у всі рівні керування та побудова цілісної системи управління;
2. інноваційності та цифровізації – використання сучасних аналітичних і прогнозних інструментів при ідентифікації та оцінці ризиків, методів та процедур управління ризиками на всіх етапах ризик-менеджменту;
3. корпоративної культури безпеки – залучення персоналу до процесу управління ризиками та підвищення його кваліфікації.

Необхідним та важливим кроком має стати інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування та інноваційну діяльність. Ризики мають розглядатися не лише як загрози, але й як фактори, що впливають на досягнення довгострокових цілей, а управління ризиками - не як допоміжний процес, а як складова стратегічного управління компанією. Для цього доцільно включити оцінку ризиків у процедуру прийняття ключових управлінських рішень, зокрема при розробці нових напрямів діяльності чи змін у логістичних маршрутах. Участь керівництва компанії у регулярному перегляді ризикового профілю підприємства сприятиме формуванню проактивної позиції щодо попередження загроз [42, с. 65].

Насамперед ефективно впровадження системи безперервного покращення управління ризиками у ТОВ "Нова Пошта" залежить від повної підтримки та віддачі керівництва організації. Керівництво має усвідомлювати важливість роботи з ризиками та активно виступати в ролі наставника для всього персоналу. Вони мають забезпечити ресурси, необхідні для реалізації заходів щодо управління ризиками, включаючи фінансову підтримку, доступ до інформації та засобів автоматизації. Важливо також, щоб співробітники організації розуміли значення роботи з ризиками та брали активну участь у процесі покращення управління ними. Необхідно проводити навчання та тренінги, які допоможуть підвищити рівень кваліфікації працівників у галузі управління ризиками.

Це забезпечуватиме та підвищуватиме гнучкість реагування на виклики, що виникають у ході комерційної діяльності підприємства. Необхідно скоротити бюрократичні процедури, щоб прийняття рішень щодо ліквідації наслідків ризиків відбувалося оперативніше.

Забезпечення доступу до інформації та кращих практик у цій галузі також сприяє підвищенню обізнаності та готовності до роботи з ризиками. Більш того, важливо встановити систему безперервного зворотного зв'язку та обміну інформацією між різними рівнями та відділами організації. Це сприяє створенню колективної відповідальності за управління ризиками та можливістю обміну досвідом та уроками, які здобули з минулих ситуацій. Організація повинна заохочувати та підтримувати ініціативи співробітників у галузі покращення управління ризиками.

У цілому, успішне впровадження системи безперервного покращення управління ризиками вимагає активної участі керівництва, підготовки співробітників та обміну інформацією. Воно сприяє створенню культури управління ризиком, де всі члени організації усвідомлюють свою роль і відповідальність в управлінні ризиками, а також прагнуть постійного вдосконалення процесів та методів роботи з ризиками.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи ризик-менеджменту з урахуванням системного підходу є формування комплексної корпоративної політики управління ризиками. На сьогодні в "Новій Пошті" існують окремі елементи цієї

системи – страхування вантажів, контроль транспортних процесів, моніторинг кіберзагроз, – проте вони діють переважно автономно. Запровадження єдиного корпоративного стандарту ризик-менеджменту дозволить об'єднати всі напрямки контролю в межах цілісної стратегії, що забезпечить узгодженість дій усіх підрозділів. Доцільним є створення спеціалізованого підрозділу або департаменту з управління ризиками, який координуватиме діяльність інших служб, розроблятиме політики реагування та здійснюватиме регулярний моніторинг ризикових показників.

Наступним кроком є використання сучасних інноваційних методів діагностики, оцінки та управління ризиками, а також цифровізація усіх основних процесів.

Першим етапом ризик-менеджменту є діагностика або ж ідентифікація ризиків, що визначає успішність подальших процедур управління, тому необхідно залучати максимальну кількість новітніх та ефективних інструментів кваліфікації ризиків. Однією із значних проблем в управлінні ризиками ТОВ “Нова Пошта” є фрагментарність механізмів контролю та моніторингу ризиків, що прямо впливає на успішність реалізації проектів та на майбутній досвід організації у розумінні поточної ситуації та перспектив. Заходи, які необхідно прийняти та здійснити для покращення управління ризиками в комерційній діяльності ТОВ "Нова Пошта" є:

- впровадження системи моніторингу ризиків;
- впровадження системи безперервного поліпшення управління ризиками.

Для вирішення проблеми недосконалості механізмів контролю та моніторингу комерційних ризиків рекомендується впровадити систему моніторингу ризиків, яка дозволить організації здійснювати безперервне відстеження та оцінку. Важливими кроками впровадження системи моніторингу ризиків будуть:

- ідентифікація та класифікація ризиків. Організація повинна розробити систему ідентифікації та класифікації ризиків, щоб визначити основні категорії загроз підприємства, а також запровадити єдиний реєстр ризиків. Це дозволить зменшити дублювання інформації та забезпечити аналітичну узгодженість між підрозділами;

- визначення ключових показників ризиків. Необхідно визначити ключові показники, які дозволять оцінити ймовірність та вплив ризиків на підприємство. Це можуть бути фінансові показники, терміни мінімізації ризиків, втрати ресурсів тощо;
- розробка системи відстеження та аналізу ризиків. Організація має розробити механізми збору даних про ризики, їх аналіз та оцінку. Це може включати регулярне збирання та аналіз звітів, проведення моніторингових та аудиторських перевірок, використання спеціалізованого програмного забезпечення тощо;
- встановлення системи оповіщення та реагування на ризики. Організація повинна створити механізми оповіщення про виникнення ризиків та розробити процедури реагування на них. Це дозволить своєчасно вживати заходів щодо мінімізації негативних наслідків та вжиття рішень у разі виникнення ризиків [39, с.90].

Управління ризиками в комерційній діяльності має бути безперервним процесом, спрямованим на постійне вдосконалення. Для цього рекомендується впровадити систему безперервного покращення управління ризиками, яка ґрунтуватиметься на таких основних принципах:

- аналіз минулого досвіду. Організація має проводити аналіз минулих впроваджень, їх ризиків та результатів, щоб виявити основні причини невдач та успіхів. Це дозволить здобути уроки та досвід для покращення майбутнього управління ризиками;
- зворотний зв'язок та участь співробітників. Важливо включити співробітників у процес управління ризиками, забезпечуючи можливість давати зворотний зв'язок, висловлювати свої пропозиції та брати участь у процесі покращення. Це сприяє створенню сильної культури управління ризиками у компанії;
- оновлення та вдосконалення політик та процедур. Організація повинна періодично оновлювати та вдосконалювати політики та процедури управління ризиками, враховуючи отримані знання та досвід. ТОВ "Нова Пошта" має вдосконалити систему ідентифікації та класифікації ризиків.

Основні елементи, які можуть бути включені до такої системи представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні елементи системи ідентифікації та класифікації ризиків

Назва	Характеристика
Ідентифікація ризиків	Може включати аналіз попередніх проектів, консультації з експертами, а також вивчення довкілля та його впливу на комерційну діяльність, наприклад PEST-аналіз, SWOT-аналіз, кількісні методи аналізу.
Класифікація ризиків	Система класифікації ризиків, яка дозволить групувати та організовувати ризики за загальними категоріями. Наприклад, можна використовувати такі категорії, як технічні ризики, фінансові ризики, операційні ризики, ризики, пов'язані з ринком.
Розробка шкали оцінки ризиків	Визначить ступеню ймовірності та впливу кожного ризику. Шкала може бути числовою чи якісною, і її значення мають бути чітко визначені, щоб забезпечити узгодженість оцінок ризиків. Наприклад, використання матриці ризиків, карти ризиків.
Визначення порогових значень	Допоможе визначити, які ризики вимагають особливої уваги та моніторингу. За допомогою шкали оцінки виявити максимальні значення, яким відповідатиме ризик організації.

Усі дії, пов'язані з реагуванням на ризики, мають бути документовані, щоб мати ясне уявлення про вжиті заходи та їх результативність. Це дозволяє аналізувати досвід та вчитися на основі минулих ситуацій. Крім того, навчання співробітників за процедурою реагування на ризики є важливим аспектом, щоб забезпечити їх готовність та компетентність у справі управління ризиками.

Рекомендовано також зміцнити систему внутрішнього контролю та аудиту. Регулярний моніторинг ризиків, аналіз інцидентів, перевірка дотримання внутрішніх регламентів – усе це має бути невід'ємною частиною управлінського циклу. Внутрішній аудит ризиків дозволить не лише виявляти проблемні ділянки, але й оцінювати ефективність прийнятих заходів. Доцільно створити інтегровану звітність, яка включатиме як фінансові, так і нефінансові ризики, що впливають на стабільність бізнесу.

Важливим кроком є впровадження системи кількісної оцінки ризиків. На даний час оцінювання ризиків у компанії має переважно якісний характер – виявляються основні загрози, але не завжди визначається рівень їхнього впливу на фінансові результати чи операційну діяльність. Застосування методів кількісного аналізу дозволить точніше прогнозувати наслідки ризикових ситуацій та планувати резерви для їх покриття. Це підвищить рівень обґрунтованості управлінських рішень і дозволить розподіляти ресурси відповідно до ступеня загрози [62].

Важливим є й удосконалення процесів контролю та фінансування ризику, зокрема, страхування та фінансового резервування. Компанія може розширити перелік страхових програм, включаючи не лише страхування вантажів, а й ризики, пов'язані з простоем логістичних хабів, відмовою ІТ-систем чи непередбаченими витратами під час воєнних дій. Розроблення внутрішньої політики резервного фонду на випадок кризових ситуацій дозволить забезпечити фінансову стійкість підприємства у непередбачуваних обставинах.

Другим напрямом вдосконалення є цифровізація процесів ризик-менеджменту. ТОВ "Нова Пошта" уже активно впроваджує інформаційні технології у своїй діяльності, тому логічним продовженням стане використання інтелектуальних систем управління ризиками. Такі рішення можуть включати автоматизовані системи моніторингу логістичних операцій, штучний інтелект для прогнозування відхилень у процесах доставки, а також використання big data для аналізу поведінки клієнтів і виявлення потенційних фінансових чи репутаційних загроз. Крім того, доцільним є розроблення інтерактивної панелі ризиків (risk dashboard), яка в реальному часі відображатиме ключові показники безпеки, затримки, технічні несправності або інші аномалії.

Ще одним напрямом є посилення управління інформаційною безпекою. У контексті активного використання цифрових сервісів та мобільних застосунків, ТОВ "Нова Пошта" має зосередитися на посиленні кіберзахисту. Рекомендовано впровадити сучасні методи шифрування даних, покращити багатофакторну автентифікацію, а також створити систему раннього попередження про кіберзагрози.

Крім того, варто здійснювати регулярні аудити IT-інфраструктури та тестування на проникнення (penetration testing), щоб виявляти уразливості до появи інцидентів.

Суттєвою складовою підвищення ефективності ризик-менеджменту є розвиток корпоративної культури безпеки. При проведенні аналізу кадровий ризик залишився актуальним навіть після низки запроваджених заходів. Навіть найкраща система не буде ефективною без належного розуміння її важливості персоналом. Тому варто запровадити систематичні тренінги та навчальні програми з управління ризиками, кризових комунікацій та інформаційної безпеки. Доцільно також розробити внутрішній кодекс поведінки у надзвичайних ситуаціях і чіткі інструкції для працівників щодо дій у випадку виявлення ризикових подій. Важливо забезпечити систему мотивації, яка заохочуватиме співробітників до виявлення і повідомлення про потенційні ризики [44, с.76].

Прогноз запропонованих заходів та їх ефекту на підприємство продемонстровано в таб.3.2

Таблиця 3.2

Прогнозний ефект від впровадження запропонованих заходів для ТОВ

“Нова Пошта”

Пропоновані заходи	Базовий стан	Очікувані зміни	Джерела ефекту
Системність управління	Часткове автономне управління ризиками	Єдиний корпоративний стандарт та централізована координація дій усіх підрозділів	Створення спеціалізованого департаменту ризиків, комплексна політика
Стратегічна інтеграція	Ризик-менеджмент як допоміжний процес	Ризик-менеджмент як складова стратегії та прийняття інвестиційних рішень	Включення оцінки ризиків у бізнес-плани, проактивна позиція керівництва
Цифровізація процесів	Базова автоматизація процесів	Використання ІІІ для прогнозів, Big Data, візуалізація в реальному часі	Інтерактивна панель, автоматизовані системи сповіщення про ризик
Корпоративна культура	Недостатня обізнаність персоналу, бюрократичні затримки	Культура безпеки, колективна відповідальність, швидке реагування на ризики	Регулярні тренінги, система мотивації за виявлення ризиків, зворотний зв'язок

Реалізація запропонованих заходів дозволить "Новій Пошті" створити більш гнучку, стійку та ефективну систему управління ризиками, яка забезпечить не лише захист від потенційних загроз, а й підвищення загальної конкурентоспроможності компанії на ринку поштово-логістичних послуг України.

3.2. Використання цифрових інструментів управління ризиками в комерційній діяльності підприємства

Для ефективної роботи ризик-менеджменту важливо враховувати не лише внутрішні фактори покращення системи реагування на ризики (як навчання персоналу, корпоративна культура, система комунікації та ідентифікації ризиків), а і зовнішні чинники. В умовах технологічного процесу та військових дій важливо впровадити в систему реагування на ризики цифрові інструменти, що значно пришвидшують, автоматизують процес, адаптуються під галузь підприємства і можливості зовнішнього середовища. Розглянемо цифрові інструменти, що докорінно змінять модель роботи ризик-менеджменту організації ТОВ “Нова Пошта”.

Роботизована автоматизація процесів (далі як RPA) – це сучасний цифровий інструмент, який дозволяє автоматизувати, повторювані бізнес-процеси шляхом використання програм, що імітують дії людини. RPA-роботи працюють з наявними програмами без необхідності глибокої зміни ІТ-архітектури: вони можуть відкривати додатки, зчитувати дані, копіювати інформацію, виконувати перевірки, формувати звіти та надсилати повідомлення.

Цей метод інформаційних технологій є особливо актуальний для ТОВ “Нова Пошта” в умовах високої невизначеності та кадрового дефіциту. Впровадження в систему замість ручної обробки скарг пошкоджених вантажів або втрачених посилок, програмні роботи автоматично збирають дані, перевіряють статус накладної та формують документи на компенсацію. Програмний робот працює цілодобово, діє за чітко заданими правилами та може одночасно обробляти великі

обсяги операцій, що дозволяє зменшити операційне навантаження. Зниження ризику помилок при виплатах, прискорення фінансового моніторингу та автоматична перевірка клієнтів за списками санкцій чи шахрайських схем, блокування підозрілих операцій без участі людини.

Логічним продовженням використання роботизованої автоматизації процесів у системі управління ризиками є впровадження інструментів штучного інтелекту, які дозволяють перейти від автоматизації окремих операцій до інтелектуальної підтримки управлінських рішень. Якщо RPA зосереджується переважно на виконанні рутинних, повторюваних дій за чіткими правилами, то штучний інтелект дає змогу аналізувати великі масиви даних і виявляти приховані закономірності.

Штучний інтелект, разом з машинним навчанням, допомагає підприємствам підвищити ефективність та продуктивність людських ресурсів, аналізувати та збагачувати неструктуровані дані, виявляти ризиковані моделі, дії та поведінку, а також зменшувати робоче навантаження, пов'язане з виявленням шахрайства. Іншими словами, ШІ допомагає підприємствам збирати дані та інформацію про клієнтів з традиційних та зовнішніх джерел даних і поєднувати їх для отримання точних висновків, що сприятимуть прийняттю кращих рішень щодо управління ризиками.

Для “Нової Пошти” це дозволить усунути кадровий ризик, репутаційний та частично безпековий ризик. Автоматизація рутинних процесів таких як: сортування, обробка заявок, відповіді в чатах, дозволяє компенсувати нестачу працівників. Репутаційні ризики, а саме затримки в обслуговуванні, помилки працівників зменшуються при використанні AI, що пришвидшує обслуговування клієнтів.

Машинне навчання (ML) є одним із ключових напрямів розвитку штучного інтелекту та являє собою сукупність методів і алгоритмів, що дозволяють комп'ютерним системам навчатися на основі наявних даних без явного програмування кожного кроку. На відміну від традиційних алгоритмів, де правила обробки інформації задаються наперед, машинне навчання ґрунтується на виявленні закономірностей, взаємозв'язків у великих масивах даних і подальшому

використанні отриманого досвіду для прогнозування чи мінімалізації, усуненню ризиків в комерційній діяльності підприємства.

Застосування алгоритмів машинного навчання на ТОВ “Нова Пошта” дозволяє автоматично класифікувати типи вантажів (документи, одяг, електроніка, крихке, великогабаритне), уточнювати опис вкладення та коригувати помилки, зроблені відправниками при ручному заповненні інформації. Завдяки цьому система може прогнозувати оптимальні умови зберігання й обробки вантажів без додаткового залучення персоналу складу. Алгоритми ML аналізують історію попередніх замовлень та дозволяють прогнозувати перевантаження відділень чи попит перед святами, знижками. Система навчається на даних про затори та погоду, пропонуючи водіям безпечніші та швидші маршрути, знижуючи ризик зриву термінів доставки.

Використання технології Big Data допомагає отримати аналітичне уявлення про діяльність підприємства. Вони дозволяють зберігати та надавати аналітичні дані для зменшення ризиків, використовуючи дані та інформацію про поведінку клієнтів, взаємодію з іншими підприємствами та фінансовими установами.

Нова пошта може використати цей інструмент для управління ризиком недобросовісних замовників. Загалом за рік компанія обробляє понад 480 млн замовлень, тому дуже важливо реагувати на безпеку клієнтів. Використання аналітики даних допоможе створити профіль клієнта в системі CRM та реагувати на постійних “ризикових” клієнтів, що систематично не забирають посилки або відправляють заборонені вантажі. Паралельно аналіз великих даних використовується для оптимізації логістичної мережі компанії: на основі показників трафіку, прибутковості, географічних і безпекових факторів визначається доцільність відкриття нових відділень або поштоматів. Такий підхід дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики, підвищити ефективність розміщення інфраструктури та забезпечити стабільність операційної діяльності.

Реалізація хмарних обчислень дозволяє зберігати весь обсяг інформації в одному місці без загрози втрати доступу до сервера. Хмарні обчислення – це модель, при якій ІТ-ресурси, такі як: сервери, бази даних, програмне забезпечення,

надаються через інтернет як послуга, а не знаходяться на фізичному обладнанні в офісі компанії.

За умов ракетних обстріл та можливості знищення інфраструктури, ця модель дозволяє ТОВ “Нова Пошта” перенесення ядра операційної системи в захищену хмару, що гарантує навіть при фізичному знищенні серверної, дані клієнтів та працездатність мобільного додатку збережуться. Хмарні провайдери загалом трактуються як, ті що більш стійкі до хакерських атак. Хмарна інфраструктура не залежить від наявності світла в конкретному офісі чи терміналі що зменшує залежність від електроенергії так як оператори можуть працювати з будь-якої точки, де є інтернет. Окрім цього хмарні платформи дозволяють миттєво оновлювати програмне забезпечення у всій мережі при зміні законодавства, не вимагаючи ручного налаштування на кожному комп'ютері.

Наступний важливий інструмент на шляху до цифровізації ризик-менеджменту компанії - це мережа фізичних об'єктів, оснащених сенсорами, програмним забезпеченням та іншими технологіями для обміну даними з іншими пристроями та системами через інтернет. Інтернет речі (IoT), допомагають за допомогою датчиків реагувати на зміни в об'єктах.

Для підприємства “Нова Пошта” це можливість зменшити логістичні ризики з використанням датчиків на контейнерах та автомобілях дозволяють в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження вантажу, його температуру та цілісність упаковки. Це критично важливо для виявлення крадіжок або пошкоджень під час транспортування. Також це дозволяє контролювати стиль водіння та витрати пального, запобігаючи зливу палива та оптимізуючи його споживання. Прогнозне обслуговування автопарку на основі даних з датчиків дозволяє ремонтувати автомобілі до того, як вони зламаються в дорозі, уникаючи простоїв та аварій на дорогах.

У таблиці 3.3 зведено узагальнені дані, а саме пропоновані цифрові інструменти, групи ризиків на які вони впливають, спосіб їх практичного застосування та очікуваний ефект від впровадження на структуру ризик-менеджменту бізнесу.

Таблиця 3.3

**Оцінка впливу цифрових інструментів на регулювання ризиків ТОВ
“Нова Пошта”**

Цифровий інструмент	Група ризиків	Спосіб застосування	Очікуваний ефект для бізнесу
Автоматизація та роботизація	операційні, кадрові, комплаєнс	Автоматична обробка скарг, звірка накладних, автоматизація складів, цілодобовий аналіз	Усунення людських помилок, пришвидшення фінмоніторингу, розвантаження персоналу
AI та ML	репутаційні, логістичні, кадрові, комерційні	Прогнозування попиту, класифікація вантажів, інтелектуальна маршрутизація, чат-боти	Оптимізація маршрутів, зниження затримок, компенсація дефіциту кадрів
Big Data	фінансові, інвестиційні, безпекові	Ідентифікація недобросовісних клієнтів, аналіз локацій для відкриття відділень, попередження ризиків	Мінімізація втрат від шахрайства, підвищення рентабельності мережі
Хмарні технології	технологічні, енергетичні, безпекові	Децентралізоване зберігання даних, віддалений доступ, захист від фізичного знищення серверів	Забезпечення безперервності бізнесу під час блекаутів та обстрілів
IoT	логістичні та операційні	GPS-трекінг, датчики відкриття чи удару, контроль палива, предиктивний ремонт авто	Контроль цілісності вантажів у реальному часі, запобігання крадіжкам та аваріям

Впровадження цифровізації в систему управління ризиками ТОВ “Нова Пошта” є критично важливим елементом модернізації системи управління ризиками в умовах воєнного стану та невизначеності ринку. Запропоновані методи зменшують вплив низки ризиків та прогнозують:

- Операційна стійкість компанії. Так як технології RPA та AI дозволяють зменшити кадрові ризики та людський фактор, автоматизуючи рутинні процеси.
- Логістична систематизація за рахунок поєднання IoT (сенсорів) та ML (прогнозування) трансформує логістику з реактивної (реагування на проблему) в проактивну (попередження проблеми).

- Не менш важливим є чинник стратегічної захищеності. Використання Big Data та Хмарних обчислень забезпечують захист активів, даних клієнтів та фінансову стабільність навіть у випадках фізичного впливу на інфраструктуру.

Впровадження цифрових інструментів у систему управління ризиками ТОВ “Нова Пошта” дозволить значно підвищити стійкість операцій, ефективність логістики, безпеку даних у умовах воєнного стану та нестабільності ринку. Використання RPA, AI, ML, Big Data, хмарних технологій та IoT зменшить кадрові, репутаційні та операційні ризики, забезпечивши проактивне управління загрозами. Такий підхід сприяє безперервності бізнес-процесів і стратегічній захищеності компанії.

3.3. Прогнозування ризиків на основі перспектив розвитку та залучення інновацій ТОВ “Нова Пошта” та визначення шляхів їх мінімізації

Управління ризиками в комерційній діяльності включає не лише ідентифікацію наявних ризиків та розроблення системи їх мінімізації, а також прогнозування поточно можливих ризиків на підприємстві.

Тому проведено прогноз потенційних ризиків на підприємстві ТОВ “Нова Пошта” на основі опублікованих у звіті про управління перспектив та інновацій підприємства станом на 2025 рік.

Загалом серед нелогістичних послуг компанія, налагоджує співпрацю з реселерами цифрової реклами Admixer та Megapolis, що дозволяє запуск рекламної продукції та монетизацію цифрових платформ. Перевагою для організації є можливість перетворювати свою величезну клієнтську базу на додатковий комерційний актив та збільшити доходи за межами основного виду діяльності, що зменшує залежність від коливання логістичних тарифів. Загрози, що можуть виникнути у ході реалізації – це розмиття бренду. Якщо частота рекламних контактів буде занадто високою, користувачі можуть почати вимикати сповіщення додатку, що заблокує основний канал комунікації про посилки. Також це може спровокувати

ризик неякісного контенту та таргету в сфері маркетингу. Окрім цього, це може спричинити репутаційний ризик у випадку розміщення небажаної або суперечливої реклами, що може похитнути стійкість компанії та довіру клієнтів.

Для мінімізації ризиків у зв'язку з монетизацією цифрових платформ та показом реклами. Необхідно створити ліміт показів реклами одному користувачеві протягом певного проміжку часу. Персоналізувати рекламу на основі аналізу даних та інтересів споживача та створити режим платної (як один з можливих варіантів) підписки для вимкнення реклами. Ці заходи допоможуть зменшити вплив, ризиків, лишити акцент на головних послугах підприємства та підвищити лояльність до бренду.

Збільшення лімітів оголошеної вартості від 10 до 15 тис. грн для поштоматів, що дозволяє працювати з дорожчими товарами е-комерції та збільшити вартість загального чеку. Запущено пілот з можливістю отримати в поштоматах товар оцінкою в 100 тис. грн на Market by Mono, а також пілот з ПТКС (термінали самообслуговування). Це дозволяє доставляти через поштомати техніку та преміальний сегмент товарів, та пришвидшити роботу зменшивши тиск на операторів додавши новий спосіб оплати. Однак це дає можливості для виникнення регуляторного ризику - посилення уваги з боку фінмоніторингу (НБУ) щодо верифікації клієнтів та походження коштів; підвищує фінансові ризики компанії у випадку втрати чи пошкодження дорогих відправлень; збільшує ймовірність шахрайських схем, зокрема навмисного завищення оголошеної вартості або підміни товарів.

Для уникнення ризиків необхідно інтегрувати аутентифікацію через “Дія.Підпис”. Для отримання посилки вартістю понад 15 тис. грн у поштоматі або через “Market by Mono” запровадити обов'язкову біометричну верифікацію, що зніме ризик анонімності. Також впровадити відеоспостереження з автоматичним блокуванням поштоматів при виявленні порушень. Та базовий рівень безпеки – це страхування вантажу.

Також передбачається перехід від ручної обробки даних до алгоритмічної та розробка ML-моделі для автоматичної опису вантажів. Запровадження автоматичної

класифікації та каталогізації описів вантажів дозволяє стандартизувати дані в електронних накладних, пришвидшити сортування, покращити пошук і аналітику асортименту, автоматично визначати категорії ризику (небезпечні вантажі, крихке, вартісне), що дозволить оптимізувати маршрути й тарифи. Ризиками можуть виступати помилки класифікації вантажу. ML-модель може помилково класифікувати заборонений або крихкий вантаж як звичайний. Це може призвести до пошкодження вантажів або порушення правил безпеки перевезень, що веде до прямих збитків.

Перехід від SMS на OTP-дзвінки. Заміна SMS-верифікації на OTP-дзвінок скорочує витрати на SMS-канали, підвищує рівень доставки коду в умовах нестабільних мереж і може знизити частку втрачених кодів. Дзвінок може містити додаткові дані верифікації й зменшувати затримки у підтвердженні операцій. Ризиком впровадження може бути, реакція клієнтів на зміни. Дзвінок є менш зручним інструментом в шумних умовах.

Верифікація через макрос у чаті, дозволяє розвантажити операторів та оптимізувати роботи контакт-центру – зменшення часу обробки на 43 с. Неправильна реалізація макросів може дозволити обхід перевірок, створити помилки у переданих даних або бути вразливою до експлуатації ботами.

Стрес-тестування алгоритмів та постійний аудит допоможе мінімізувати ризик збоїв та неправильного реагування на них. Подвійна перевірка особливо-важливих товарів машинно-ручна.

Масштабування фулфілмент-сервісів і розвиток складського обслуговування e-commerce становлять важливий стратегічний напрям діяльності підприємства. Розширення потужностей складів, підключення нових партнерів та оптимізація процесів приймання, зберігання й обробки товарів відкривають для компанії значні перспективи. Збільшення площ складських комплексів дозволяє обробляти більший товаропотік, скорочувати час виконання замовлень та забезпечувати стабільний рівень сервісу навіть у періоди нерівномірного навантаження, впровадження сучасних WMS-систем, конвеєрних ліній і сортувального обладнання – сприяє зниженню впливу людського фактора, підвищенню точності комплектації та

своєчасності обробки замовлень. Підключення нових e-commerce партнерів, зокрема великих маркетплейсів, зміцнює ринкові позиції компанії та забезпечує розширення клієнтської бази, що є важливим чинником конкурентної переваги.

Водночас масштабування фулфілмент-операцій супроводжується низкою ризиків, які можуть негативно впливати на стабільність операційної діяльності. Одним із ключових є ризик помилок у прогнозуванні обсягів товарів. Неправильне розподілення попиту, наслідком чого є нестача складських площ чи їх неефективного використання. Особливо гостро ці ризики проявляються у періоди пікового навантаження, таких як Чорна п'ятниця чи новорічні свята, коли обсяги товару та кількість замовлень зростають у кілька разів. Такі коливання можуть спричинити перевантаження складської інфраструктури, збільшення часу обробки, виникнення помилок у комплектації й погіршення показників якості обслуговування.

Для підвищення ефективного ризик-менеджменту логістичної мережі пропонується формування системи децентралізованих складів у різних локаціях, об'єднаних ІТ-платформою для віртуального управління залишками та автоматичного перенаправлення замовлень у кризових ситуаціях. Ця система у поєднанні з технологією крос-докінгу, що мінімізує час зберігання вантажів, дозволяє уникнути критичних втрат активів та забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть за умов часткового руйнування інфраструктури.

Проведений аналіз інноваційних напрямків розвитку ТОВ “Нова Пошта” на 2025 рік демонструє, що характер ризиків підприємства змістив центр ваги загроз з класичної операційної площини (логістика, транспорт) у площину технологічних, фінансових та репутаційних викликів. Цю трансформацію доцільно розглядати через три ключові аспекти.

По-перше, зростання технологічної залежності та кіберризиків. Цифровізація бізнес-процесів, зокрема впровадження ML-моделей для опису вантажів та автоматизація комунікацій (ОТР-дзвінки, макроси), створює нову категорію загроз. Якщо раніше помилка виникала через людський фактор і мала локальний характер, то помилка в алгоритмі може масштабуватися на всю мережу миттєво. Крім того, інтеграція з зовнішніми рекламними платформами та платіжними системами

розширює горизонт ризику для кіберзлочинців та підвищує вразливість цифрових платформ.

По-друге, посилення регуляторного тиску та комплаєнс-ризиків. Вихід компанії у сегмент доставки високовартісних товарів до 100 тис. грн та надання фінансових послуг через ПТКС породжують фінансові ризики. Будь-яка проблема в автоматизованій верифікації клієнта може призвести не лише до фінансових втрат через шахрайство, а й до значних штрафних санкцій з боку регулятора НБУ та втрати ліцензій.

По-третє, співвідношення між стійкістю та ефективністю підприємства. Стратегія централізації складських запасів знижує питомі витрати на обробку замовлень. Однак в умовах воєнного стану такий підхід критично підвищує ризик концентрації активів. Знищення або блокування роботи одного ключового хабу зі зберіганням відправлень може призвести до зупинки бізнесу для сотень партнерів e-commerce.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження з'ясовано, що ризик є невід'ємним елементом будь-якої господарської діяльності, який виникає через невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними видами ризиків для сучасних компаній є фінансові, операційні, ринкові, логістичні, інформаційні та репутаційні.

В ході вивчення визначень ризику досліджено, що ризик як економічна категорія характеризує можливість відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від очікуваних. Було з'ясовано, що у сфері комерційної діяльності ризики часто мають комплексний характер і потребують системного підходу до управління, в сучасних умовах ризик-менеджмент трансформується з функції контролю в інтегровану складову стратегічного управління на підприємстві. Ризик в комерційній діяльності є багатофакторною категорією, яка поєднує ймовірність втрат із потенційною можливістю отримання додаткового прибутку. Також проведено поділ ризиків на зовнішні (важко керовані), внутрішні (піддаються керуванню) та методи їх оцінювання, серед яких найбільш ефективним для логістичних підприємств визначено поєднання якісних та кількісних методів.

Ефективний ризик-менеджмент є частиною стратегічного планування, сприяє стабільності фінансових результатів, зменшенню непередбачуваних втрат і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Доведено, що управління ризиками виконує багатовимірну роль у стратегічній системі підприємства. По-перше, воно забезпечує збалансованість між потенційними можливостями та загрозами, дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення. По-друге, формує інформаційно-аналітичну основу для розроблення довгострокових стратегій і сценарного планування. По-третє, система управління ризиками виступає важливим елементом корпоративного управління, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів і клієнтів. Отже, управління ризиками є не лише інструментом захисту від негативних впливів, а й засобом підвищення стратегічної гнучкості підприємства.

У ході дослідження проаналізовано сучасні методи і моделі оцінювання ризиків. Серед них виокремлено кількісні (математичне моделювання, сценарний аналіз, метод Монте-Карло) та якісні (SWOT, PEST, експертні оцінки). Зроблено висновок, що оптимальне управління ризиками можливе лише при поєднанні кількісних та якісних методів.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив необхідність побудови системного ризик-менеджменту на підприємствах, особливо у високодинамічних секторах, таких як логістика.

У аналітичній частині дослідження проведено оцінку управління ризиками у комерційній діяльності ТОВ "Нова Пошта". ТОВ "Нова Пошта" є лідером ринку експрес-доставки в Україні, що обумовлює високу інтенсивність бізнес-процесів та значну залежність від технологічних, логістичних і кадрових ризиків. Аналіз господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки показав, що попри складні умови воєнного стану, компанія зберігає лідерські позиції на ринку, обробляючи понад 480 млн відправлень щорічно.

Наступним етапом дослідження є виявлення, аналіз та оцінка ризиків, що супроводжують комерційну діяльність досліджуваного підприємства, а також визначення особливостей управління ними.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ключовими загрозами є пошкодження інфраструктури, кібератаки, дефіцит кадрів та логістичні збої, тоді як сильними сторонами залишаються розвинена інфраструктура, високий рівень цифровізації та довіра клієнтів. Також було визначено сукупний вплив ризиків на макро, мезо та мікрорівнях і побудовано карту ризиків ТОВ "Нова Пошта", де до зони критичного впливу віднесено операційні ризики (втрата активів через обстріли), технологічні (кіберзагрози) та кадрові (мобілізація персоналу). На завершення було здійснено оцінку ймовірності настання банкрутства та неплатоспроможності компанії за моделями О. Терещенка та А. Матвійчука, що продемонстрували високу стійкість підприємства.

Важливим етапом дослідження є вивчення та оцінка ефективності існуючої системи управління ризиками. З'ясовано, що ТОВ "Нова Пошта" має розвинену

систему внутрішнього контролю, проте існує потреба у вдосконаленні процесів аналітики, прогнозування ризиків та впровадженні цифрових інструментів для автоматизації управління ризиками. Досліджено на основі впроваджених заходів для мінімізації ризиків, що система ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта” виявила високу ефективність та здійснила ріст від реактивної реакції у 2022 роках до стратегічно систематичного підходу регулювання ризиків станом на 2024 рік. Виявлено стійкість у групах ризиків енергетичної та технологічної безпеки завдяки стратегічним інвестиціям у енергетичну автономність та кіберзахист. Водночас підприємство далі бореться з управлінням кадровими та фінансовими ризиками, що оцінюється на середньому та задовільному рівнях, оскільки заходи з оптимізації, які були запропоновані підприємством лише частково компенсували критичний вплив зовнішніх факторів війни та інфляції. Загалом компанії вдалося зберегти операційну стабільність, проте зростання собівартості безпекових рішень тимчасово знижує показники фінансової ефективності, що пояснюється інвестиціями в операційну діяльність підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що підприємство приділяє значну увагу ризик-менеджменту, однак потребує подальшого розвитку інтегрованої інформаційної системи управління ризиками та підвищення ролі аналітики у процесі прийняття управлінських рішень, що дозволить мінімізувати вплив

На основі проведеної оцінки управління ризиками у комерційній діяльності обраного підприємства було запропоновано низку заходів щодо подолання виявлених проблем та підвищення ефективності ризик-менеджменту ТОВ “Нова Пошта”.

Зокрема, обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення ризик-менеджменту, інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування, розроблення єдиного реєстру ризиків, проведення постійного та безперервного моніторингу, завершення формування цілісної системи управління ризиками. Це дозволить зменшити дублювання інформації та забезпечити аналітичну узгодженість між підрозділами, регулярне навчання персоналу, підвищення гнучкості реагування, розширення використання аналітичних інструментів.

Надзвичайно важливим також є цифрова трансформація ризик-менеджменту для ефективного здійснення різного роду управлінських процесів у цій сфері. Встановлено, що в умовах високої невизначеності ринку та воєнного стану традиційні, реактивні методи реагування на загрози втрачають свою ефективність. Для забезпечення стратегічної стійкості підприємства запропоновано перехід до проактивної моделі управління, що базується на використанні п'яти ключових технологій: предиктивної аналітики (Big Data) для прогнозування попиту та збоїв; Інтернету речей (IoT) для наскрізного контролю вантажів; штучного інтелекту (AI) для автоматизації прийняття рішень; роботизації процесів (RPA) для нівелювання людського фактору; та хмарних обчислень для забезпечення безперервності бізнесу.

Також було здійснено прогнозування потенційних ризиків інноваційної діяльності компанії на основі аналізу її стратегії розвитку на 2025 рік. У результаті встановлено зміщення профілю загроз, що свідчить про трансформацію ризикового середовища компанії. Визначено, що поряд із традиційними логістичними ризиками дедалі більшого значення набувають нові групи загроз. Зокрема, до критичних віднесено репутаційні ризики, пов'язані з можливою негативною реакцією клієнтів на монетизацію мобільного застосунку шляхом розміщення реклами, а також ризиком “розмиття” бренду. Вагомими стають комплаєнс-ризики та ризики шахрайства, обумовлені підвищенням лімітів оголошеної вартості відправлень і впровадженням фінансових сервісів через мережу поштоматів. Окрему групу формують технологічні ризики, зокрема ймовірність помилок алгоритмів машинного навчання при автоматичній класифікації вантажів та зростання вразливості нових цифрових каналів комунікації. Значними також залишаються ризики концентрації, пов'язані зі зниженням резильєнтності логістичної інфраструктури та загрозою фізичного знищення централізованих складських хабів в умовах воєнних дій.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію та подолання виявлених ризиків. Для нейтралізації репутаційних ризиків запропоновано застосування алгоритмів розумного обмеження частоти показів рекламного контенту у поєднанні з персоналізацією реклами з використанням аналітики великих даних. З метою зменшення комплаєнс-ризиків і

ризиків шахрайства передбачено впровадження біометричної верифікації клієнтів та систем інтелектуального відеоспостереження у зонах самообслуговування. Для зниження технологічних ризиків доцільним є використання моделі, що передбачає гібридний контроль, за якого рішення, сформовані штучним інтелектом, у спірних або нестандартних випадках перевіряються операторами.

Отже, удосконалення системи ризик-менеджменту в ТОВ “Нова Пошта” повинно базуватися на поєднанні інноваційних технологій, стратегічного підходу та високої корпоративної відповідальності. Комплексне впровадження запропонованих рішень забезпечить компанії не лише ефективний захист від ризиків, але й створить передумови для її сталого розвитку, розширення ринкових можливостей та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Ігнатенко М. М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 39. С. 52-58.
2. Білий Ю.С. Сутність та необхідність управління ризиками. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції "Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах": зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 30-32.
3. Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (50), 2023.
4. Вавдіюк Н. Теоретико-методичні основи управління ризиками організації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. 53 конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 48–50.
5. Вавдіюк Н. Ю. Політика ризик-менеджменту в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., 1 Луцьк: ЛНТУ, 2023. Ч. 1. С. 224–225.
6. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність господарського ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.24. С. 111-116.
7. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємництві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference. Stockholm: SSPG Publish.*, 2022. P. 477—481.
8. Васюренко О. В., Таран О. В. Ризик як складова економічних процесів. *Фінанси України*. 2019. № 7. С. 68-75.

9. Власенко Р. В., Яценко Р. Д. Соціальні ризики: чинники формування та наслідки. стратегічна панорама. 2023. Вип. 1. С. 37–46.

10. Вірченко В. В. Сучасний інструментарій ризик-менеджменту інноваційної підприємницької діяльності в умовах формування віртуальної економіки. *Ефективна економіка*. 2021. №9. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.2

11. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 480 с.

12. Воробйова С. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*, 2022. № 180. С. 98-104. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>

13. Герасименко С. С., Герасименко В. В. Інформаційне забезпечення управління в умовах диджиталізації. *Статистика України*. 2023. № 3–4. С. 145–151. DOI: 10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.13.

14. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2020. 164 с.

15. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. Вип. 1. С. 111–123.

16. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник К. : Центр навчальної літератури, 2021. 312 с.

17. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_11_75

18. Дибя М.І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія : Облік та аудит. 2019. № 1. С. 22–28.

19. Донець Л.І., Шепеленко О. В., Баранцева С.М. та ін. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.

20. Євдокименко В.М., Дергалюк Б. В. Ризики підприємницької діяльності: розробка механізму управління. *Науковий вісник ХДУ. Сер. : Економічні науки*. 2020. Вип. 5(2). С. 74-77.

21. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 6. С. 66-79.

22. Жарикова А. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати "на закордон". *Економічна правда*. 2023, 27 вересня. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/27/691914/>

23. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2022. №2(20). С. 221-229.

24. Карлін М. І., Стащук О. В., Борисюк О. В. Фінансові аспекти врахування нових економічних ризиків у діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Вип. 4. С. 376–386.

25. Костик Є. П., Овсієнко А. М. Соціально-економічні ризики повномасштабної війни російської федерації проти України та стабілізаційні заходи щодо їх подолання у контексті ініціатив президента України. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 113–120.

26. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. №9-10. С. 46-52

27. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Міжнародний електронний науковий журнал*. 2022. № 10. Т. 2. С. 11 – 16.

28. Куцик П.О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2023. 318 с.

29. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2019. № 4. URL:

<http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>

30. Методологія оцінки корупційних ризиків в діяльності органів місцевого самоврядування. Київ, 2024. 156 с. URL: <https://goo.su/OmU3yf>.

31. Мех К., Федулова І. Формування системи ризикменеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 43, 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43>

32. Мирошниченко Г.Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

33. Нечипоренко А. В., Костікова К. О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств // *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1(11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>

34. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>.

35. Олійник Л.В., Свідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ "Нова Пошта". *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(38). С. 68-80.

36. Остапчук О.В., Кравчик Ю.В. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/101>

37. Офіційний сайт PWC <https://www.pwc.com/ua/uk/services/assurance/risk-assurance/enforce.html>

38. Партин Г.О., Бурба О.А. Фінансові ризики підприємства та методи їх нейтралізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 20.9. С. 215 – 220.

39. Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*, №30 (серпень, 2023). С. 89—95.

40.Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57.

41. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. №3 (77)-2, 2020. С. 149—154.

42.Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. Вип. 1. С. 63–71.

43.Радинський С.В., Білий Ю.С. Удосконалення системи ідентифікації та нейтралізації ризиків на підприємстві. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції "Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах": зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 38-40.

44.Радинський С.В., Левицький В.О., Крупка А.Я. Використання цифрових технологій у підприємництві : сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №2. С. 73- 87.

45.Румик, І., & Пилипенко, О. (2021). Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 3(63), 51-60

46.Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 2. С. 107–112.

47. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (34). С.28-36.

48. Сметанюк О.А. Методика діагностики кризи підприємства за оцінкою показників фінансового стану в умовах організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький: ХНУ, 2019. № 6, Т. 1. С. 128-131.

49. Степанова А.А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. *Наукова-практичний збірник "Фінансові послуги"*. 2017. № 5. С. 15–18. URL: https://www.researchgate.net/publication/341312653_rizik-menedzment_ak_vazлива_skладova_innovacijnoi_dialnosti_pidpriemstva

50. Терещенко Е.Ю., Школенко О.Б. Управління ризиками на підприємствах авіаційного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55-2. С. 25–30. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/6.pdf

51. Терещенко О. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2022. №3. С.22-26.

52. Ткаченко А. М., Якоюсь І.С. Методи оцінки підприємницького ризику. *Науковий вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. № 1. С. 136-139.

53. Ткаченко І. С. Сутність фінансового стану підприємств та його оцінка в умовах невизначеності. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Д., 2021. Вип. 209, т.4. С. 989–996.

54. Топоркова, О.В., Акімова, Н.С., & Наумова, Т.А. (2019). Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*, 8, 237-243

55. Уланчук В. С., Чернега І. І., Жарун О. В., Непочатенко О. А., Тупчий О. С. Застосування економіко-математичного моделювання для прийняття рішення при аналізі ризику використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. 2021. Вип. 2. С. 262–271.

56. Ус Г. О., Суліменко О. С. Особливості управління ринковими ризиками аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 35-41

57. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. с.23-39

58. Черняк О. Л., Чакалов Р. К., Зачосова Н. В. Засади використання ризик менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 73– 78.

59. Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія : Економічні науки. 2019. № 4. С. 187–193.

60. Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 17. Ч.2. С. 131–135.

61. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2020. № 4(52). С. 189-199.

62. Шкода М.С., Гичка С.Г. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7418/1/20170330_Cluster_P270-275.pdf

63. Школьник І. О. Публічні фінанси: транспарентність vs корупція: монографія. Суми: видавництво "Ярославна", 2020. 208 с.

64. Яремко З. М., Тимошук С. В., Третяк О. І., Ковтун Р. М. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 374 с.

65. Benjamin A. S. Enterprise Risk and Opportunity Management / Benjamin A. S. –Wiley, 2017. – 360 p

66. CAN/CSA-Q850-97 (Raffirmed 2002) Risk Management. Guideline for Decision-Makers A National Standard of Canada [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.riskreductionafrica.org/bitstream/handle/123456789/743/risk%20management.%20guidelines%20for%20decisionmakers.%20a%20national%20standard%20of%20canada.pdf?sequence=1>.

67. Edward J. S. Where knowledge management and information management meet: Research directions // *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. 10 p

68. El Khatib M., Al Zeyoudi A., Shaqar S. The Influence of Integrating ISO and TQM on Project Risk Management // *American Journal of Industrial and Business Management*. 2020. Vol. 10. P. 1886-1901. DOI: 10.4236/ajibm.2020.1012118

69. Fischer K., Leidel K., Riemann A., Alfen, H.W. (2010). An integrated risk management system (IRMS) for PPP projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 2010. Vol. 5(3). P. 260-282.

70. Dionne G. Risk management: History, definition and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 2013. Vol. 16(2). P. 147-166.

71. Jean-Jules J., Vicente R. Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge // *Journal of Risk Research*. 2021. Vol. 24, № 2. P. 247–266. DOI: 10.1080/13669877.2020.1750462.

72. Hunziker S. *Enterprise Risk Management: Modern Approaches to Balancing Risk and Reward* / S. Hunziker. – Springer, 2019. – 234 p.

73. Risk-based regulation of healthcare professionals: What are the implications for pharmacists? / D. L. Phipps, P. R. Noyce, K. Walshe, D. Parker, D. M. Ashcroft // *Health, Risk and Society*. – 2011. – Vol. 13. – P. 277–292.

74. Sosnovska O., Dedenko L. Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>

75. McLeod R. W. Bowtie Analysis as a prospective risk assessment technique in primary healthcare / R. W. McLeod, P. Bowie // *Policy and Practice in Health and Safety*. – Vol. 16. – №3. – P. 177–193.

76. Schiller F., Prpich G. Learning to organise risk management in organisations: What future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*. 2012. Vol. 17(8). P. 999-1017.

77. Schneider, R., Hedges, L. Identifying and Managing Project Risk: Essential tools for failure- proofing your project. *PMP*. 2020. 368 p.

78. Sharma P., Blunden R., Labaki R., Michael-Tsabari N., Rivera J. *Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques*. - URL: https://www.researchgate.net/publication/269990309_Analyzing_family_business_cases_Tools_and_techniques

79. Krause, T.A. & Tse, Y. (2016). Risk management and firm value: recent theory and evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*, 24 (1), 56-81. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2015-0027>

80. Kunz, J., & Heitz, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 32, 439-93. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4>

81. Звіт про управління “Нової Пошти” за 2024 рік
<https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>

82. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22. – Ст. 144.

83. Вербицька Г. Л. Вплив інвестиційних ризиків на економіку країни. *Науковий вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2007.

84. QualityExpert. *Ідентифікація і класифікація ризиків*. Онлайн-консультант фахівця з якості. 2025. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klassyfikatsiya-ryzykiv>

85. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 63 с.

86. Звіт про управління “Нової Пошти” за 2022 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/d0f6de76-d9b9-44fc-96f1-6b40906d8417.pdf>

87. Звіт про управління “Нової Пошти” за 2023 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/b76fff10-551e-4dea-b751-6093ef21d7ee.pdf>

88. Котляр А. А. Методичний підхід щодо оцінки ризику інвестиційного проекту. 2012.

89. Онищенко І. І. Аналіз ризиків в процесі управління ІТ-проектами. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2014. № 2. С. 95–100.

90. Старостіна А. О., Кравченко В. А. *Ризик-менеджмент: теорія та практика*: Навчальний посібник. — К.: ІВЦ "Видавництво «Політехніка»", 2004.

91. Карнаушенко А. С. Методи мінімізації ризиків підприємницької діяльності. *Матеріали науково-практичної конференції* (м. Херсон, 2020 р.). Херсон : ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет», 2020. С. 106–109.

92. Ризик - менеджмент у сфері фінансових послуг: конспект лекцій / укладачі : В. М. Олійник, С. М. Фролов, І. М. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – 134 с.

93. Звіт щодо аудиту окремої фінансової звітності “Нової Пошти” за 2022 рік. URL:

<https://site-assets.novapost.com/babfc35e-da34-42ba-9c9b-17775fee1b6a.pdf>

94. Звіт щодо аудиту окремої фінансової звітності “Нової Пошти” за 2023 рік. URL:

<https://site-assets.novapost.com/2f384b3c-4888-4368-b973-c33c3649a470.pdf>

95. Звіт щодо аудиту окремої фінансової звітності “Нової Пошти” за 2024 рік. URL:

<https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf>

96. Луцяк В.В. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова / ВНАУ – Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. – 354 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи авторів до визначення терміну "комерційний ризик"

Визначення терміну "комерційний ризик"	Автор
Прийняття рішення про комерційну операцію в умовах неповної інформації про кон'юнктуру ринку	Бутенко, В., Байдацький, М. [3]
Ризик, пов'язаний із змінами кон'юнктури ринку та іншими комерційними умовами	Вавдіюк Н [2]
Ризик, пов'язаний із взаємовідносинами партнерів у процесі актів купівлі-продажу та ймовірнісними втратами під час постачання та реалізації товарів	Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. [4]
Небезпеки, які могу виникнути у зв'язку з фінансовим становищем окремого покупця (виступає як страхувальник) та його діями на різних стадіях виконання контракту	Власенко Р. В., Яценко Р. Д [9]
Ризик, що виникає в процесі реалізації товарів та послуг, вироблених чи куплених підприємцем	Вірченко В. В.[10]
Можливі зниження чи втрата доходів, пов'язані з прийняттям рішень чи діями в умовах невизначеності, відсутності достовірної інформації про шляхи розвитку процесу чи стан ринку	Воробйова С. [12]
Можливість провалу підприємства через відсутність фінансування проекту	Й.Шумпетер
Імовірна небезпека зазнати поразки на ринку (не зуміти продати товар, не отримати запланований прибуток або зазнати збитків, бути витісненим з ринку і збанкрутувати)	Григорян Р. Х. [15]
Небезпека (можливість) втрат у процесі фінансово-господарської діяльності. Комерційні ризики означають невизначеність результату від конкретної комерційної угоди (або реалізації маркетингової стратегії загалом)	Карлін М. І., Стащук О. В., Борисюк О. В.[24]
Небезпека втрат у процесі виробничо-господарської діяльності	Костик Є. П., Овсієнко А. М. [25]
Небезпека втрат при провадженні господарської діяльності, пов'язаної із здійсненням актів купівлі продажу товарно-матеріальних цінностей та послуг	Кириченко Н.В., Алещенко Л.О.[26]
Можливість недоотримання прибутку чи виникнення збитків у процесі проведення торгових операцій. Комерційні ризики можуть виявлятися у вигляді неплатоспроможності покупця до моменту оплати товару, відмови замовника від оплати продукції, зміни цін на продукцію після укладання договору, зниження попиту на продукцію	Погончук А., Тюріна Н. [39]
Відображення надійності доходів, властивих цілим галузям промисловості	Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В.[40]
Визначається недобросовісністю комерційних партнерів торговельного підприємства (недотримання ними взятих на себе конкретних зобов'язань; неповернення активів - авансових платежів за товар постачальниками, депозитних вкладів комерційними банками, товарів або грошей за споживчим кредитом тощо), а також їх неплатоспроможністю	Решетило В.П., Федотова Ю.В. [41]
Ризик, пов'язаний з господарською діяльністю, орієнтованою на отримання максимального прибутку на основі задоволення потреб та запитів покупців відповідно до вимог ринку	Мех К., Федулова І.[31]
Ризик, пов'язаний з господарською діяльністю підприємства та її кінцевими фінансовими результатами	Мирошніченко Г.Б.[32]

Складено автором за джерелами [3,2, 4, 9, 10,12, 15, 24,25, 26,31, 32,39, 40,41]

Характеристика методів ідентифікації ризиків

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Мозковий штурм	Колективне обговорення для генерації нових ідей та прогнозування ситуацій, коли відсутні історичні дані	Стимулює креативність, синергія групи	Ризик домінування лідерів, "групове мислення"
Метод Дельфі	Анонімне, багатоетапне опитування незалежних експертів для досягнення узгодженої думки (консенсусу)	Анонімність усуває тиск авторитетів, висока точність прогнозів	Тривалий час проведення, складність організації
Структуровані інтерв'ю	Опитування зацікавлених сторін (персоналу, менеджменту) за заздалегідь підготовленим сценарієм	Глибоке розуміння деталей процесів	Залежність від кваліфікації інтерв'юера, часозатратність
Контрольні листи (Check-lists)	Використання стандартизованих переліків небезпек або питань на основі попереднього досвіду	Простота, гарантія перевірки типових помилок	Не виявляють нові, специфічні загрози, статичність
SWOT-аналіз	Визначення сильних/слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Комплексне бачення стратегії, універсальність	Лише описовий характер, відсутність чисельної оцінки
PEST-аналіз	Аналіз факторів макросередовища: політичних, економічних, соціальних, технологічних	Врахування глобальних трендів	Складність прогнозування довгострокового впливу
Попередній аналіз небезпек (РНА)	Ідентифікація небезпечних подій на ранніх стадіях проекту для запобігання їх появі	Економія ресурсів на стадії проектування	Загальний характер, недостатня глибина
Дослідження HAZOP	Систематичний аналіз відхилень технологічного процесу від норми за допомогою керуючих слів ("більше", "менше", "ні")	Детальна ідентифікація технічних збоїв, висока надійність	Трудомісткість, вимагає висококваліфікованої команди
Аналіз першопричин (RCA)	Дослідження інцидентів для виявлення корінної причини (Why-Why analysis) з метою запобігання повторенню	Усуває проблему одразу на початкових стадіях ідентифікації	Застосовується реактивно (вже після того, як щось сталося)
Метод аналогів	Використання даних про ризики аналогічних проектів або конкурентів	Швидкість, використання реального досвіду	Складність підбору повного аналога
Статистичний метод	Розрахунок ймовірності ризиків на основі аналізу частоти їх виникнення в минулому (бази даних)	Висока точність та об'єктивність	Не працює без великого масиву історичних даних
Економіко-статистичний метод	Розрахунок показників варіації: дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації	Дозволяє порівнювати ризикованість різних активів	Чутливість до статистичних викидів, складність інтерпретації
Аналіз чутливості	Оцінка впливу зміни одного фактора (наприклад, ціни) на результуючий показник (прибуток, NPV)	Визначає критичні фактори впливу	Ігнорує кореляцію (взаємозв'язок) між факторами
Метод Монте-Карло	Комп'ютерна імітація тисяч сценаріїв для побудови ймовірнісного розподілу результатів	точність, наочність та комплексність аналізу	залежність від якості вхідних даних

Додаток В**Шкала оцінок ймовірності виникнення ризику**

Відносна шкала	Кількісна оцінка
Низька ймовірність	0,1
Можливо	0,5
Досить ймовірно	0,7
Дуже висока ймовірність	0,9

*Джерело [89]***Шкала оцінок суттєвості впливу ризику на підприємство**

Відносна шкала	Кількісна оцінка
Ігноровані	0,05
Низька	0,1
Середня	0,2
Висока	0,4
Критична	0,8

Джерело [89]