

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес- адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«__» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Ризик-менеджмент підприємства»

Виконавець: Осипцов Олег Андрійович
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Боярко Ірина Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«__» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА
ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»**

Осипцов Олег Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Ризик-менеджмент підприємства», науковий керівник роботи Боярко Ірина Миколаївна, затверджені наказом по університету №19-С від «29» січня 2024 р.
2. Термін виконання роботи: з 20.05.2024 по 23.06.2024.
Вихідні дані до роботи: наукові статті з ризик-менеджменту, публікації за темою, статистичні дані підприємства, іноземні та вітчизняні наукові джерела, інтернет-ресурси.
3. Зміст пояснювальної записки: дослідження сутності ризику та управління ризиками; особливості управління ризиками на підприємстві; аналіз та оцінка господарського стану підприємства; ідентифікація ризиків в діяльності підприємства; стратегічне та тактичне управління комерційними ризиками; алгоритм управління комерційними ризиками; розробка проектних пропозицій щодо управління ризиками в діяльності підприємства.
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Професор кафедри, Боярко І.М.		
Розділ 2	Професор кафедри, Боярко І.М.		
Розділ 3	Професор кафедри, Боярко І.М.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		Виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		Виконано
7.	Здача роботи на кафедру		Виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Осипцов Олег Андрійович
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Боярко Ірина Миколаївна
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Ризик менеджмент підприємства» складає 86 сторінок та містить 14 рисунків, 20 таблиць, 104 використаних джерела.

РИЗИК, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ОЦІНКА РИЗИКІВ, ТАКСОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, МЕТОД СЦЕНАРІЇВ

Кваліфікаційна робота присвячена питання та є узагальненням теоретичних основ управління ризиками підприємства та розробка рекомендацій щодо пошуку шляхів їх локалізації.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу видів ризику та дослідженню факторів ризиків, також проаналізував множинні ризики для суб'єкта господарювання. Та були розглянуті кваліфікації методів управління ризиками.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено організаційно-економічної характеристики підприємства; проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства та рівня ризику його діяльності.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновані заходи для покращення економічно-організаційних процесів управління ризиками та вдосконалення методики оцінки рівня управління ризиками на підприємстві.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності підприємств.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work “Enterprise Risk Management” is 86 pages and contains 14 figures, 20 tables, 104 references.

RISK, RISK MANAGEMENT, RISK ASSESSMENT, TAXONOMIC ANALYSIS, SCENARIO METHOD

The qualification work is devoted to the issue and is a generalization of the theoretical foundations of enterprise risk management and the development of recommendations for finding ways to localize them.

The first section of the qualification work is devoted to the analysis of risk types and the study of risk factors, as well as the analysis of multiple risks for the business entity. The qualifications of risk management methods were also considered.

The second section of the qualification work is devoted to the organizational and economic characteristics of the enterprise; an analysis of the financial and economic condition of the enterprise and the level of risk of its activities was carried out.

In the third section of the qualification work, measures are proposed to improve the economic and organizational processes of risk management and improve the methodology for assessing the level of risk management at the enterprise.

The materials of the qualification work are recommended to be used in scientific research, in the educational process and in the practical activities of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Загальна характеристика та види ризиків	11
1.2. Економічна сутність ризик-менеджменту підприємства	21
1.3. Методи управління ризиками на підприємстві	30
РОЗДІЛ 2. СТАН РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ “НОВА ПОШТА”	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	45
2.3. Оцінка рівня ризику діяльності	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ “НОВА ПОШТА”	62
3.1. Заходи покращення економічно-організаційних процесів управління ризиками	63
3.2. Вдосконалення методики оцінки рівня управління ризиками на підприємстві	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Ризик є невід'ємною частиною всіх бізнес-рішень. Ризиками підприємство має управляти. Управління ризиками у постійно зростаючій складності бізнес-середовища та правових норм стає важливим завданням для кожної організації. Управління ризиками можна визначити як культуру, процеси та структури, спрямовані на реалізацію потенційних можливостей.

Управління ризиками є безперервним процесом, що відбувається протягом усього життєвого циклу діяльності підприємства, спрямованим на виявлення потенційних ризиків, оцінку можливих впливів, розробку схем моніторингу. Тож питання управління ризиками діяльності підприємства є досить актуальним.

Сучасні глобальні ланцюжки поставок, елементом яких виступають підприємства, що займаються перевезеннями, доставкою продукції та ін., працюють у складному та динамічному міжнародному середовищі. Вони піддаються впливу багатьох факторів, що призводить до ряду ризиків для них. За останні два десятиліття ми стали свідками значного збільшення ризикових подій, що завдають шкоди глобальним ланцюжкам постачання низки компаній: стихійні лиха, терористичні атаки, військові конфлікти, економічні кризи, кібератаки, поширення комп'ютерних вірусів тощо. Це створює необхідність ефективного управління ризиками у цих ланцюжках як найважливішої умови їхнього довгострокового успіху.

Проте, незважаючи на розробки науковців та дослідників, які розглядали категорії «ризик» та «управління ризиками», постає необхідність уточнення цих понять.

Широке коло питань теоретико-методологічного, прикладного характеру, пов'язаних з визначенням ризику та управління ним не отримало досить повного й однозначного вирішення і потребують подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є система управління ризиками на підприємстві.

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі управління ризиками суб'єкта господарювання.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних основ управління ризиками підприємства та розробка рекомендацій щодо пошуку шляхів їх мінімізації.

Визначена мета передбачає постановку та вирішення наступних задач:

- з'ясувати сутність ризику та здійснити загальну характеристику видів ризиків;
- розкрити економічну сутність ризик-менеджменту підприємства;
- визначити методи управління ризиками на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ “НОВА ПОШТА”;
- провести оцінку ризиків діяльності;
- оцінити ефективність управління витратами та ризиками у діяльності підприємства;
- запропонувати заходи покращення економічно-організаційних процесів управління ризиками;
- вдосконалити методику оцінки рівня управління ризиками на підприємстві.

База дослідження: ТОВ “НОВА ПОШТА”.

Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та специфічні методи. При дослідженні економічної сутності ризиків використано методи теоретичного узагальнення, групування й порівняння. Врахування впливу різних чинників на вибір інструментів управління ризиками (за допомогою методу порівняльного аналізу і синтезу).

Використання системного методу в процесі аналізу ризиків, їх класифікацію. Табличний і графічний методи використовувалися для

відображення теоретичних та практичних результатів дослідження.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі заходи покращення економічно-організаційних процесів управління ризиками можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Загальна характеристика та види ризиків

Ризик є ключовим елементом підприємництва в умовах ринкової економіки.

Характеристики ризику - невизначеність, здивування, невпевненість, припущення, що успіх прийде. В умовах політичної та економічної нестабільності, ступінь ризику значно зростає. В умовах нинішньої кризи, проблема зростання ризиків є дуже актуальною.

Ризик – можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів і виконання бюджетів підприємства.

На сьогодні існує велика кількість визначень категорії “ризик”. Найбільш поширені визначення даної категорії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Дефініції категорії “ризик”

Автор	Визначення
Горго І.О.	Можлива небезпека, що призведе до втрати
Герасименко О.М.	Обов'язкова умова - втрата/псування
Вітлінський В. В., Веливоіваненко Г. І.	Це ймовірність того, що в майбутньому станеться щось негативне.
Остапенко О.М.	Це ймовірність того, що подія матиме більше ніж один результат.
Авторське визначення	Це ймовірність того, що подія чи дія матиме більше ніж один результат, який може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Це наслідки, які ми заломлюємо проти їх прямого впливу, який вони можуть мати на нас.

У підприємницькій діяльності важливо правильно розподілити ризики між контрагентами. Для цього необхідно виділити видовий склад ризиків

через їх класифікацію.

Під класифікацією ризиків розуміється систематизація сукупності ризиків за певними ознаками та критеріями, які дозволяють об'єднати підмножини ризиків у більш загальні поняття [12].

Класифікація ризику за сферою виникнення, яка базується на сферах діяльності, є найчисельнішою. Відповідно до сфер підприємницької діяльності зазвичай виділяють: виробничий, комерційний, фінансовий та страховий ризик.

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), виконанням усіх видів виробничої діяльності. Цей вид ризику найбільш чутливий до зміни планових обсягів виробництва і реалізації продукції, планових витрат матеріалів і праці, до зміни цін, браку та ін.

У сучасних умовах в Україні виробничий ризик високий, тому виробнича діяльність стала найбільш ризикованою.

У цій сфері є ризики:

1. Невиконання господарських договорів.
2. Зміни ринкових умов, посилення конкуренції.
3. Виникнення непередбачених витрат.
4. Втрати майна підприємства [13].

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації придбаних підприємцем товарів (надання послуг). У комерційній угоді необхідно враховувати такі фактори виникнення ризику, як: несприятлива зміна (підвищення) ціни придбаних засобів виробництва; зниження ціни, за якою продається продукція; втрати товару в процесі обігу; збільшення витрат на розподіл.

Його причинами є зменшення обсягу реалізації внаслідок, наприклад, зміни кон'юнктури ринку, підвищення закупівельної ціни, непередбачене зменшення обсягу закупівель, втрати товарів у процесі обігу, збільшення витрати на розподіл.

Фінансовий ризик може виникнути в процесі фінансової діяльності або фінансових (грошових) операцій. На фінансовий ризик, поряд з факторами, характерними для інших видів підприємницького ризику, впливають також такі чинники, як неплатоспроможність однієї із сторін фінансової операції, обмеження валютних операцій тощо [27].

Фінансовий ризик виникає у сфері взаємовідносин підприємства з банками та іншими фінансовими установами. Зазвичай він вимірюється відношенням позикових коштів до власних коштів: чим вищий цей коефіцієнт, тим більше компанія залежить від кредиторів, тим вищий фінансовий ризик, оскільки обмеження або припинення кредитування, посилення умов кредитування призводять до призупинення виробництва через брак сировини тощо.

Фінансові ризики поділяються на два види: пов'язані з купівельною спроможністю грошей і капітальними вкладеннями (інвестиційні ризики).

Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, включають інфляцію та валютний ризик [24].

Страховий ризик - це ризик настання передбачених умовами страхових подій, внаслідок яких страховик зобов'язаний виплатити страхове відшкодування (страхову суму). Ризик призводить до збитків, викликаних неефективною страховою діяльністю як на етапі, що передуює укладенню договору страхування, так і на наступних етапах - перестраховування, формування страхових резервів тощо.

Група інвестиційних ризиків дуже велика і включає такі ризики: системний, вибірковий, ліквідний, кредитний, регіональний, галузевий, підприємницький, інноваційний.

Системний ризик - це ризик спаду будь-якого ринку в цілому. Він не пов'язаний з конкретним об'єктом інвестування і являє собою загальний ризик для всіх інвестицій на цьому ринку (акції, валюта, нерухомість тощо) [3].

Ризик ліквідності пов'язаний з можливістю втрат при продажу об'єкта інвестування його якості, наприклад, будь-якого товару, нерухомості (землі, будівель), цінних паперів внаслідок зміни оцінки.

Кредитний ризик - ризик того, що позичальник (боржник) не зможе виконати свої зобов'язання. Приклади включають відстрочку погашення кредиту або заморожування виплат облігацій.

Регіональний ризик пов'язаний з економічним станом окремих регіонів.

Галузевий ризик пов'язаний зі специфікою окремих галузей економіки, яка визначається двома основними факторами - схильністю до циклічних коливань і стадією життєвого циклу галузі.

Ризик підприємства пов'язаний з конкретним підприємством як об'єктом інвестування. Крім того, корпоративний ризик включає ризик шахрайства. Наприклад, можливе створення фальшивих компаній з метою шахрайського залучення коштів від інвесторів або акціонерних компаній для спекулятивних азартних ігор з котируваннями цінних паперів.

Інноваційний ризик – ризик втрат, пов'язаний з тим, що інновація, новий продукт чи послуга, нова технологія, на розробку яких можуть бути витрачені дуже значні кошти, не будуть реалізовані або не окупляться [7].

Причиною інвестиційного ризику може бути знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, що складається з власних і придбаних цінних паперів.

Ринковий ризик пов'язаний з можливими коливаннями ринкових процентних ставок, національної валюти (валют) або обмінних курсів.

Джерелами політичного ризику можуть бути зниження ділової активності громадян, невиконання прийнятих законодавчих актів, нестабільність податкових ставок, зрив платежів і взаєморозрахунків, експропріація майна чи коштів (рис. 1.1).

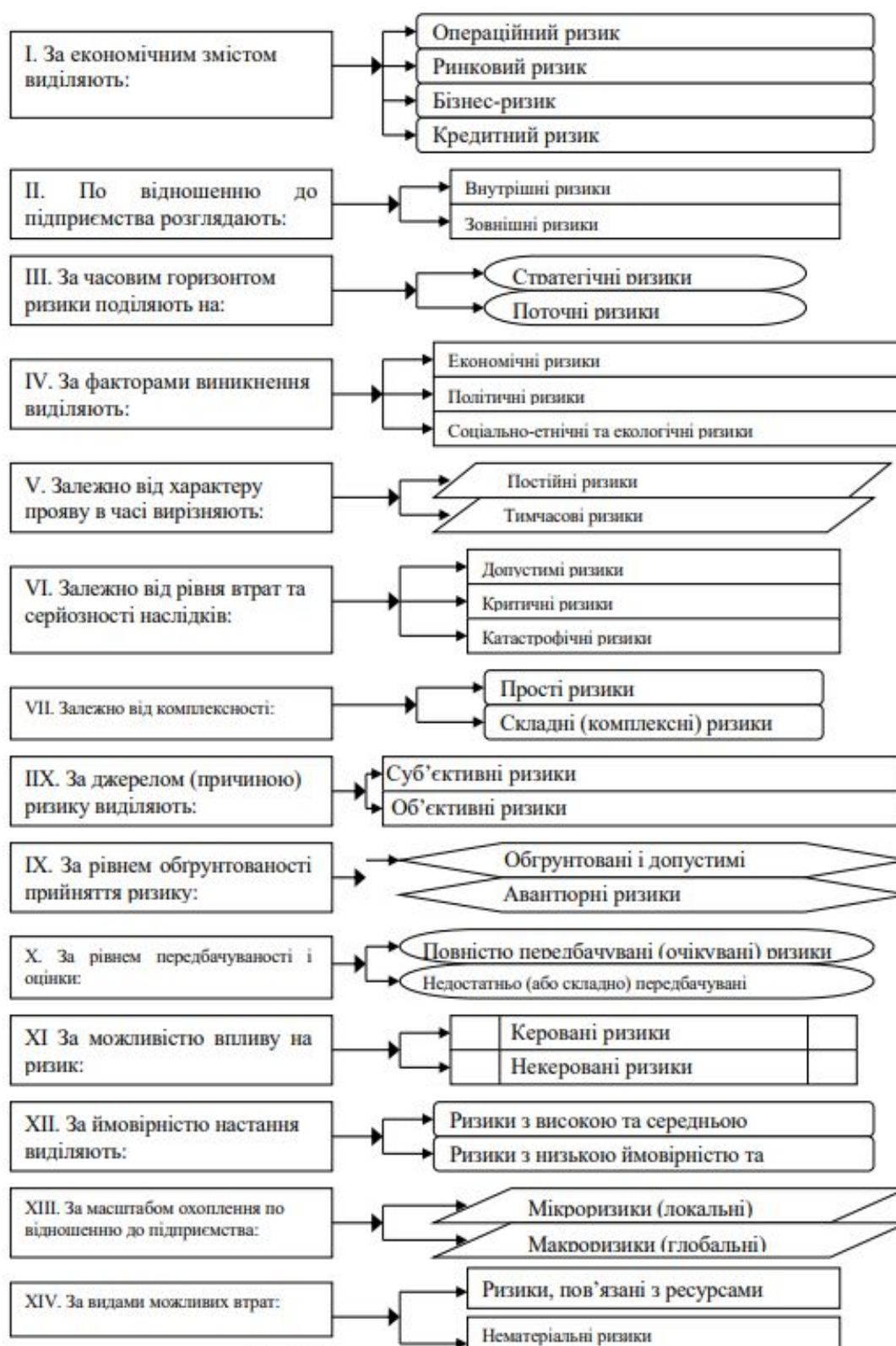


Рис. 1.1. Універсальна класифікація ризиків підприємства

Фактори ризику є наступні.

1. Фактори макросередовища:

Політичний фактор – це політичний імідж країни, ймовірність зміни політичних установок, ймовірність змін у законодавстві, ступінь залежності підприємництва від державного втручання, ймовірність реалізації політичних декларацій, ступінь впливу політичні фактори на стан економіки;

Технологічні ризики - ризики, пов'язані з появою нових фундаментальних розробок, нових технологій виробництва, нових вимог до техніки безпеки, технологічні ризики також можна віднести до ринкових ризиків, у цьому випадку він буде включати витрати на технологію виробництва в цій галузі, впровадження нове обладнання в нашій галузі, посилення економічного регулювання [5].

Макроекономічний фактор – об'єднує такі фактори, як інфляція, зміна валютного курсу, динаміка реальних доходів населення країни, рівень облікових ставок.

Екологічний фактор - нові екологічні стандарти.

2. Фактори ринку:

- технологічний фактор;
- фінансовий фактор - ціна кредитних ресурсів, їх доступність, ступінь фінансової дисципліни наших контрагентів;
- інвестиційний фактор - потреба в інвестиціях, кількість різноманітності в якості релігійних проектів, ступінь дисциплінованості підрядників;

3. Екологічний фактор;

- фактор попиту – існуючий попит, потенційний попит;
- фактор конкуренції - кількість і частки ринку кожного з конкурентів, імідж конкурентів, імідж продукції фірми, види конкурентної політики;
- соціальний фактор.

Доречно проаналізувати ринки праці, сировини.

4. Фактори внутрішнього середовища:

- соціальні ризики - ризики, пов'язані із задоволеністю заробітною платою, стосунками на підприємстві;
- іміджеві ризики;
- технологічні ризики - ступінь зносу, якість обладнання, раціональність технології, кількість браку;

5. Фінансові фактори:

- ефективність фінансових вкладень, ефективність системи розподілу фінансових ресурсів;
- кримінальні фактори [9].

У зв'язку з тим, що підприємницький ризик має суб'єктивну основу, що виражається в прийнятті рішень самим підприємцем, і об'єктивну основу (вплив зовнішнього середовища), доцільно враховувати успіхи і невдачі підприємницької діяльності, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

6. Зовнішні фактори - це ті умови, які підприємець не може змінити, але повинен враховувати при здійсненні своєї діяльності, оскільки вони впливають на стан його справ.

Зовнішні фактори включають:

- чинники прямого впливу, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності, такі як законодавство, податкова та фінансова системи, конкуренція тощо;
- фактори непрямого впливу, які не мають прямого впливу, але сприяють його зміні, наприклад, події у світі, економічна нестабільність, політичні зміни.

7. Внутрішні фактори - це ті умови, які підприємець може змінити в процесі своєї діяльності і таким чином мінімізувати можливі ризики.

До внутрішніх факторів відносяться асортимент і якість реалізованих товарів; обладнання, що використовується, сума витрат підприємства тощо.

Важливим є поділ факторів ризику за ступенем керованості:

- контрольовані фактори залежать від якості діяльності підприємства.

До них належать: рівень організації праці, ефективність використання ресурсів тощо [21].

Важко-контрольовані фактори залежать від передумов діяльності підприємства і в досліджуваний період важко або частково піддаються впливу.

До них належать відносини в команді, кваліфікація та кількість персоналу тощо.

Неконтрольовані фактори не можна змінити, а можна лише врахувати.

До них належать кліматичні та політичні умови, обмінні курси тощо.

Найважливішими елементами, що лежать в основі класифікації ризику, є:

- час виникнення;
- основні фактори виникнення;
- характер бухгалтерського обліку;
- характер наслідків;
- сфера походження та ін.

1. За часом виникнення ризику поділяються на: ретроспективні, поточні та майбутні. Аналіз ретроспективних ризиків, їх природи та методів зниження дозволяє точніше прогнозувати поточні та майбутні ризики.

2. За факторами виникнення ризику поділяються на:

Політичні ризики - це ризики, викликані зміною політичної ситуації, що впливає на економічну діяльність (закриття кордонів, заборона на експорт товарів, військові дії в країні тощо) [53].

Економічні (комерційні) ризики - це ризики, викликані несприятливими змінами в економіці підприємства або в економіці країни. Найпоширенішим видом економічного ризику, в якому зосереджені приватні ризики, є зміни ринкової кон'юнктури, незбалансована ліквідність (неможливість своєчасного виконання платіжних зобов'язань), зміни рівня менеджменту тощо.

3. За характером обліку ризику поділяються на:

Зовнішні ризики включають ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства або його аудиторією для контактів (соціальними групами, юридичними та (або) особами, які виявляють потенційний і (або) реальний інтерес до діяльності конкретного підприємства).

На рівень зовнішніх ризиків впливає дуже велика кількість факторів – політичних, економічних, демографічних, соціальних, географічних тощо.

До внутрішніх ризиків належать ризики, зумовлені діяльністю самого підприємства та його контактної аудиторії. На їх рівень впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики та інші фактори: виробничий потенціал, технічна оснащеність, рівень спеціалізації, рівень продуктивності праці, заходи безпеки [52].

4. За характером наслідків ризику поділяються на:

Чисті ризики (іноді їх також називають простими або статичними) характеризуються тим, що вони майже завжди приносять збитки для підприємницької діяльності. Причинами чистих ризиків можуть бути стихійні лиха, війни, аварії, злочинна діяльність, недієздатність організації тощо.

Спекулятивні ризики (іноді їх ще називають динамічними або комерційними) характеризуються тим, що вони можуть принести як збитки, так і додатковий прибуток для підприємця порівняно з очікуваним результатом. Причинами спекулятивних ризиків можуть бути зміни кон'юнктури ринку, зміни валютних курсів, зміни податкового законодавства тощо [14].

При формуванні класифікації, пов'язаної з виробничою діяльністю, можна виділити такі ризики:

Організаційні ризики - це ризики, пов'язані з помилками керівництва підприємства, його працівників; системні проблеми, внутрішній контроль,

погано розроблені правила роботи, тобто. ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи компанії.

Ринкові ризики - це ризики, пов'язані з нестабільністю економічної ситуації: ризик фінансових втрат через зміну цін на товари, ризик зниження попиту на продукцію, валютний ризик, ризик втрати ліквідності та ін. Кредитні ризики - ризик того, що контрагент не виконає свої зобов'язання в повному обсязі вчасно. Ці ризики існують як для банків (ризик непогашення кредиту), так і для компаній, що працюють з дебіторами, і для організацій, що працюють на ринку цінних паперів [26].

Юридичні ризики - це ризики збитків, пов'язані з тим, що законодавство або зовсім не враховується, або змінюється протягом періоду угоди; ризик неузгодженості між законодавством різних країн; ризик неправильно оформленої документації, внаслідок чого контрагент не зможе виконати умови договору тощо.

Техніко-виробничі ризики - ризик заподіяння шкоди навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик аварій, пожеж, аварій; ризик порушення роботи об'єкта через помилки проектування та монтажу, ряд будівельних ризиків тощо.

Крім наведених вище класифікацій, ризики можна класифікувати за наслідками:

Допустимий ризик - це ризик прийняття рішення, в результаті невиконання якого компанія ризикує втратити прибуток. У межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає економічну доцільність, тобто. збитки є, але вони не перевищують очікуваного прибутку [29].

Критичний ризик - це ризик, коли компанії загрожує втрата доходу; ці. зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, які явно перевищують очікуваний прибуток і в крайньому випадку можуть призвести до втрати всіх коштів, вкладених підприємством у проект.

Катастрофічний ризик - ризик, при якому виникає

неплатоспроможність підприємства. Збитки можуть досягати величини, що дорівнює майновому стану підприємства. До цієї групи також відноситься будь-який ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф [41].

Найчастіше виділяють підвиди підприємницького ризику:

- Транспортні ризики, пов'язані з перевезенням вантажів будь-яким транспортом, бувають двох видів: вантажні - пошкодження вантажу і каско - завдає шкоди автомобілю.

- Комерційні ризики, пов'язані зі збитками внаслідок затримки платежів, відмови в оплаті, непоставки, недопоставки товару, з якістю товару.

- Інформаційні ризики, пов'язані зі збитками внаслідок витоку комерційної інформації, призначеної для продажу (зняття захисту з програм, крадіжки та несанкціонований доступ до баз даних, витік «ноу-хау»), витоку поточної бізнес-інформації та неточностей у використанні інформація або її відсутність.

- Організаційні ризики, пов'язані зі збитками через неефективну організацію управління бізнесом, неправильний підбір працівників, зловживання працівниками службовим становищем або недостатню компетентність для виконання поставлених завдань.

- Майнові ризики, пов'язані з ймовірністю втрати майна суб'єкта господарювання внаслідок крадіжки, диверсії, вимагання, недбалості, виробничих аварій [44].

- Інфляційний ризик - грошові доходи знецінюються по відношенню до реальної купівельної спроможності швидше, ніж зростають.

- Ризик дефляції - падіння рівня цін погіршує економічні умови підприємництва і призводить до зниження доходів.

- Валютні ризики являють собою ризик валютних втрат, пов'язаних зі зміною валютного курсу при зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операціях.

- Ризик впровадження нових методів управління.
- Ризик втрати контролю над бізнесом, наприклад, ризик банкрутства, ризик втрати платоспроможності.

Збитки від ризику в підприємницькій діяльності поділяються на:

1) матеріальні втрати - це витрати, не передбачені проєктом, або прямі втрати матеріальних об'єктів у натуральній формі (будівель, споруд, транспортних пристроїв, продукції, матеріалів, сировини тощо).

2) Втрати праці - втрати робочого часу, викликані випадковими або непередбаченими обставинами.

3) Фінансові втрати виникають внаслідок прямих грошових збитків (непередбачені платежі, штрафи, платежі за простроченими кредитами, донарахування податків, втрата коштів або цінних паперів).

4) Втрати часу виникають, якщо процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж передбачено проєктом [57].

Отже, важливо правильно розподілити ризики між контрагентами з якими підприємство будує відносини. Партнер, який найкраще здатний розрахувати та контролювати ризики, повинен взяти на себе відповідальність за ризик.

1.2. Економічна сутність ризик-менеджменту підприємства

Якщо ризик розглядати у вузькому значенні слова лише як економічну, а точніше лише як фінансову категорію, то ризик-менеджмент визначається як система управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього управління. Тому управління ризиками є частиною фінансового менеджменту.

Управління ризиками — це цілеспрямований процес формування компромісу між вигодою від зменшення ризику та пов'язаними витратами, а також прийняття рішення про те, які дії вживати, в тому числі не вживати

жодних дій взагалі [71].

Основні компоненти управління ризиками наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні компоненти процесу управління ризиками

На думку інших дослідників, ризик-менеджмент – це система оцінки ризиків, управління ризиками та фінансовими відносинами, що виникають у процесі господарської діяльності [74].

Коли ризик розглядається лише як фінансова категорія, то мета ризик-менеджменту визначається як отримання певного прибутку при оптимальному (найчастіше прийнятному або раціональному) співвідношенні прибутку та ризику для економічного суб'єкта.

Управління ризиками як система складається з двох підсистем:

- об'єкт управління (керована підсистема);
- суб'єкт управління (підсистема управління).

Об'єктом управління є ризик та економічні відносини між окремими

суб'єктами в процесі реалізації ризику. Наприклад, це економічні відносини між кредитором і позичальником, страховиком і страхувальником, конкурентами, партнерами тощо.

Суб'єкт управління — це особа або група осіб, фахівців з фінансового менеджменту, ризик-менеджменту, страхування, інвестиційного менеджменту тощо, які різними методами та засобами впливають на об'єкт управління та реалізують цілеспрямоване функціонування цього об'єкта.

Процес впливу суб'єкта на об'єкт - це процес управління, що формується в умовах інформаційного обміну між керованою та керуючою підсистемами.

Будь-який процес управління завжди передбачає отримання, передачу, обробку та використання інформації.

Інформація в управлінні ризиками повинна відповідати певним вимогам якості, достовірності, своєчасності та ряду специфічних вимог до кожного об'єкта управління. Кожне рішення суб'єкта управління також базується на інформації про стан об'єкта управління, тобто. зворотного зв'язку [81].

У ряді завдань управління ризиками інформація має природу інтелектуальної власності і часто містить конфіденційні компоненти.

Виділяють дві групи функцій управління ризиками: об'єкт управління та суб'єкт управління.

Функції об'єкта ризик-менеджменту стосуються організації: ідентифікації ризиків, ризикових капітальних вкладень, діяльності зі зниження ризиків, процесів страхування ризиків, економічних відносин і зв'язків між суб'єктами економічних процесів [83].

Функції суб'єкта управління в ризик-менеджменті включають: прогнозування, організацію, управління, координацію, стимулювання та контроль та аналіз результатів (рис. 1.3).

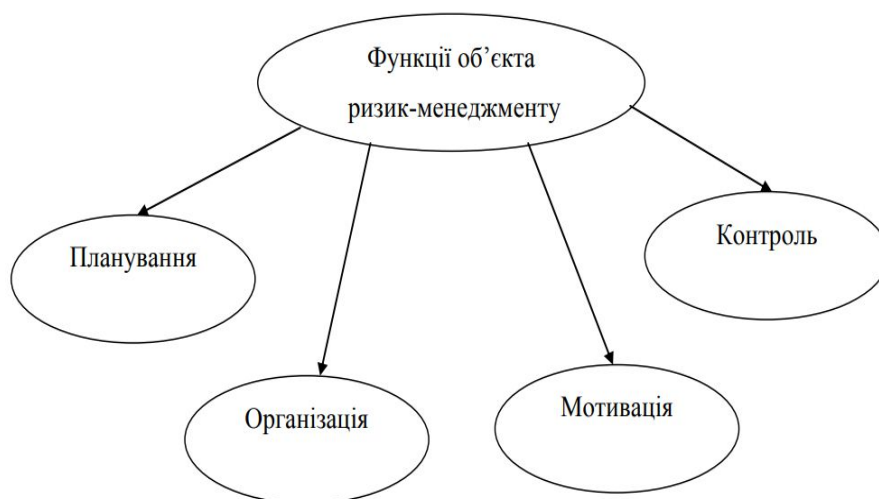


Рис.. 1.3. Функції суб'єкта ризик-менеджменту

У загальному вигляді прогнозування — це передбачення певних подій щодо фінансового стану об'єкта в цілому або окремих його елементів.

Прогнозування найчастіше є екстраполяцією минулого в майбутнє, але багато нових математичних методів прогнозування також відіграють все більшу роль.

Організація в ризик-менеджменті, як об'єднання групи людей, може бути пов'язана зі створенням конкретних органів управління, формуванням структури апарату управління, розробкою норм, положень, методик тощо.

Цілком можливо, що організація є не групою, а окремою особою, особливо коли питання ризику стосуються окремої людини.

У великих провідних компаніях є відповідальна особа, призначена керівником відділу управління ризиками, завданням якого є управління ринковим, кредитним та операційним ризиками. Ризик-менеджер (фахівець, який володіє знаннями та навичками з можливостями різноманітного набору інструментів для прийняття або пропозиції рішень щодо управління ризиками в певній організації) також несе відповідальність за створення відповідних умов для виявлення ризиків, які супроводжують кожне рішення, та за оцінку ризику залежно від цілей відповідного суб'єкта господарювання,

а також ступеня толерантності до ризику [91].

Крім того, деякі компанії, що надають фінансові послуги, також мають головного спеціаліста з операційного ризику, який звітує перед керівництвом і відповідає за створення та впровадження програми управління операційним ризиком.

Під операційним ризиком дуже часто мається на увазі ризик прямих або непрямих втрат через неадекватні або невдалі внутрішні або зовнішні події, такі як неточне судження керівництва, кримінальна та інша нерегульована діяльність, страйки, проблеми з інформаційними системами та технологіями, з кваліфікацією персоналу та так званий [96].

Як зазначалося, управління - це такий вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта при виникненні відхилень від заданих параметрів. У вузькому сенсі слова управління - це поточні (оперативні) впливи на усунення найбільш часто виникаючих небажаних відхилень.

Координація в управлінні ризиками - це така злагодженість діяльності, яка забезпечує єдність зв'язків між усіма елементами системи управління, апаратом управління та особистістю. Відповідно, стимулювання – це такий специфічний вплив на осіб, визначених елементами суб'єкта управління, який призводить до зацікавленості цих осіб у результатах управління ризиками [101].

Часто в реальних умовах систем управління функції управління, координації і навіть стимулювання нероздільні і ідентифікуються більш загальною як управління.

Функція контролю за аналізом ефективності – це процес перевірки та оцінки зниження ризику, прибутковості ризикових інвестицій, страхового капіталу ризику, співвідношення прибутку/ризика, організації управління ризиками [6].

Управління ризиками є невід'ємною частиною загального менеджменту

будь-якої організації.

Управління ризиками може бути навіть системоутворюючою метою деяких організацій. Тоді управління ризиками є частиною оперативного управління організацією.

Управління ризиками може мати різні завдання.

Будь-який ризик-менеджмент повинен бути спрямований на вирішення таких завдань в будь-якій організації (компанії):

- виживання;
- допустимий рівень тривожності;
- стійкість добробуту всіх зацікавлених в організації сторін;
- допустима безперервність роботи;
- відповідні темпи сталого зростання компанії;
- соціальна відповідальність;
- задоволення зовнішніх обмежень;
- економія.

Ці завдання можуть мати різні нюанси (часто їх називають підзадачами) залежно від того, коли вони реалізуються в наступні три моменти часу - до втрат (профілактичний режим), під час реалізації загроз (кризовий режим) і після втрат (режим постфактум) [91].

У цих трьох режимах, наприклад, для завдання виживання визначено такі підзавдання:

- превентивний режим - прогнозування збитків, попереджувальні заходи;
- кризовий режим - оперативне антикризове управління, зменшення фактичних збитків і запобігання катастрофічним збиткам;
- режим постфактум - оцінка збитків, захист страхових інтересів організації, притягнення винних до відповідальності та правовий захист організації.

Управління ризиками - це частина діяльності керівництва організації,

яка в найзагальнішому розумінні цього слова спрямована на ефективний захист (найчастіше економічний) організації від небажаних навмисних або випадкових подій, що завдають певної, перш за все матеріальної шкоди. ця організація [104].

Як управлінська діяльність управління ризиками вимагає інтегрованих зусиль усієї організації і включає прийняття рішень і реалізацію (реалізацію) прийнятих рішень як послідовність управлінських впливів. Це також визначає завдання управління ризиками як процес вибору та впровадження рішень, які мінімізують широкий спектр випадкових або зловмисних подій, які в кінцевому підсумку завдають матеріальної шкоди організації.

Кожна компанія після прийняття загальної стратегії управління також приймає стратегію щодо ризиків у цілому та для кожного конкретного ризику зокрема. Для забезпечення ризик-стратегії необхідно сформулювати програму комплексного управління ризиками компанії.

Кожна організація піддається певним ризикам, тобто організація має свій унікальний профіль ризиків і під впливом цих ризиків виконує свої функції. Кожен ризик, як відомо, характеризується трьома вимірами:

- 1) цінність під загрозою;
- 2) небезпека, яка може спричинити втрату цієї цінності;
- 3) фінансові наслідки збитку.

Зміни будь-якого з цих трьох вимірів змінюють експозицію.

Аналіз множинних ризиків для певного суб'єкта господарювання в певний період часу є одним із найважливіших завдань ризик-менеджменту. Усі окремі ризики розглянутого економічного суб'єкта включаються в загальний спектр ризиків [100].

Таким чином, загальний спектр ризиків є найбільш повним переліком усіх ризиків, з якими може зіткнутися суб'єкт, що розглядається.

Найчастіше в якості основних систематизують такі п'ять етапів процесу управління ризиками:

- аналіз ризиків;
- вибір методів впливу на ризик;
- прийняття рішення;
- прямий вплив на ризик;
- контроль і корекція результатів процесу управління.

Етап «аналіз ризиків» включає два підетапи: а) розкриття (встановлення) усіх ризиків, які притаманні досліджуваній системі та б) кількісну та/або якісну оцінку встановлених ризиків, тобто. їх характеристики, а також ймовірність і розмір можливого збитку.

Для виявлення ризиків можна використовувати різні методи та засоби, такі як опитування (стандартні чи спеціалізовані), структурні діаграми, блок-схеми, безпосередні перевірки на місці, аналіз фінансової та управлінської звітності тощо. У світовій практиці широко поширені стандартизовані опитування, розроблені міжнародними асоціаціями, консалтинговими та дослідницькими установами [92].

Для оцінки ризику в основному використовуються три підходи:

- аналіз статистичних даних про несприятливі події в минулому;
- теоретичний аналіз структури причинно-наслідкового зв'язку процесу (сценарний підхід);
- експертний підхід.

Методи оцінки збитків (шкоди) включають як прямі (безпосередні) збитки, так і непрямі (забуті вигоди, втрата іміджу тощо).

На етапі «аналіз ризику» також формуються множинні сценарії розвитку несприятливих ситуацій, а для різних ризиків можуть бути побудовані функції розподілу ймовірностей настання збитку в залежності від його розміру [81].

Аналіз ризику часто може проходити в різних напрямках, наприклад, від виявлення до оцінки і навпаки, і навіть не завжди можливо розділити цей аналіз на окремі частини загального процесу.

Наступний етап «вибір методів впливу на ризик» спрямований на мінімізацію можливого збитку в майбутньому, а тому постає проблема оцінки порівняльної ефективності розглянутих доступних методів впливу за низкою різних критеріїв.

Третій етап «прийняття рішення» включає визначення необхідних ресурсів для реалізації обраного методу впливу на ризик, аналіз навколишнього середовища, розподіл обов'язків осіб з управління ризиками тощо.

При прийнятті рішення особливе місце займає інтуїція менеджера, а потім, коли дуже важко оцінити ризик, використовуються різні системи евристичних правил [33].

Система, рекомендована різними авторами, має такі евристичні правила:

- не варто ризикувати більше, ніж дозволяє ваш власний капітал;
- завжди потрібно думати про наслідки ризику;
- позитивне рішення приймається лише за відсутності сумнівів;
- не варто ризикувати багатом заради малого;
- за наявності сумнівів приймаються негативні рішення;
- не варто думати, що завжди є тільки одне рішення, можливо, що є й інші варіанти.

Системи евристичних правил по суті є ще одним доказом того, що готових рецептів в ризик-менеджменті немає і бути не може.

Четвертий етап «безпосередній вплив на ризик» представлений трьома основними прийомами «шляхів» впливу: зменшення, збереження та передача (передача) [36].

Останній етап «контроль і корекція результатів процесу управління» включає отримання інформації про збитки та зараховані дії щодо їх мінімізації. На цьому етапі також можливе виявлення нових обставин, які змінюють рівень ризику, а це може передбачати надання нових даних

страховій компанії, перевірку ефективності системи безпеки тощо.

1.3. Методи управління ризиками на підприємстві

Оскільки діяльність підприємства часто пов'язана з можливістю настання негативних наслідків, несприятливих результатів, необхідно розробити методи та засоби, що знижують вірогідність їх настання або локалізують негативні наслідки. Такий тип дій в економіці називається системою управління ризиками. Це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на кінцеві результати діяльності підприємства.

Концепція управління ризиками включає три основні положення:

- 1) Виявлення наслідків діяльності підприємця в ризикованій ситуації.
- 2) Здатність реагувати на можливі негативні наслідки цієї діяльності.
- 3) Розробка та реалізація заходів щодо нейтралізації або компенсації негативних результатів вжитих дій.
- 4) Інструменти управління ризиками та компроміс у прийнятті рішень.

Якісне управління ризиками підвищує шанси підприємницької компанії на успіх у довгостроковій перспективі, значно знижує ризик погіршення її фінансового стану [15].

У табл. 1.2 представлена класифікація основних методів управління ризиками підприємства. Деякі з перерахованих методів гарантують зниження ризику в майбутньому, інші – негайно. Одні методи можна охарактеризувати як міри прямого впливу на величину та ймовірність реалізації ризику, інші як міри непрямого (непрямого) впливу.

Таблиця 1.2 -Класифікація методів управління ризиками

Вид методу управління ризиком	Характеристика методу управління ризиком
Методи запобігання ризику	Отримання необхідної інформації про ризик. Стратегічне

	планування діяльності підприємства. Активний, цілеспрямований маркетинг. Прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Навчання та інструктаж персоналу. Здійснення профілактичних заходів (аварійних, пожежогасіння тощо).
Методи уникнення ризику	Відмова від ненадійних партнерів. Пошук поручителів. Відмова від ризикових проектів. Захист власності. Звільнення некомпетентних співробітників.
Методи локалізації ризику	Створення дочірніх підприємств для реалізації ризикових проектів. Створення спеціальних (з окремим балансом) структурних підрозділів. Укладання договорів на спільну діяльність для реалізації ризикових проектів.
Методи диверсифікації ризиків	Розподіл ризиків між учасниками окремих проектів (співпідприємцями). Диверсифікація продажів і поставок. Диверсифікація інвестицій. Диверсифікація діяльності. Розподіл ризику за часом.
Методи зниження економічних наслідків ризику	Обмеження. Самострахування (запас і бронювання). Взаємне страхування. Страхування.

Зменшення ризику – це зменшення або кількості можливої шкоди, або ймовірності виникнення несприятливих подій для виникнення ризику. Безсумнівно, зниження ризику включає також повне виключення ризику. Зазвичай зниження ризику можна реалізувати у вигляді комплексу превентивних організаційних і технічних заходів, таких як системи контролю та оповіщення, протипожежні технічні засоби, посилення безпеки об'єктів і будівель, навчання персоналу та ін. [11].

Збереження ризику на існуючому рівні означає створення спеціальних резервних фондів для самострахування або ризику, з яких будуть відшкодовуватися збитки. На додаток до цього підходу до самострахування, можна залучити зовнішні джерела кредиту або субсидій для компенсації збитків. Як граничний випадок, утримання ризику також передбачає підхід без фінансування, тобто. відмова від будь-яких дій, спрямованих на відшкодування збитків, тобто. прийняття ризику.

Передача ризику означає передачу відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. Передача обов'язків включає страхування, отримання різноманітних фінансових гарантій, поручительств,

договорів з умовами передачі ризику контрагенту при настанні певних подій та багато іншого [77].

Взагалі кажучи, обидва методи - збереження і передача ризику включають заходи, які по суті є фінансовими механізмами. Це з одного боку.

З іншого боку, всі методи негайного впливу на ризик можна поділити на доподійні та післяподійні залежно від моменту їх реалізації – до чи після настання несприятливої події.

Хеджування ризику - це така дія, яка здійснюється для зниження ризику і водночас призводить до неможливості отримання певного доходу. Наприклад, якщо сільгоспвиробник укладає договір про продаж майбутньої продукції пшениці за фіксованою ціною, він одночасно уникає ризику зниження ціни на пшеницю в майбутньому, але водночас позбавляється певний додатковий прибуток при підвищенні ціни вище зафіксованої в контракті. Іншими словами, виробник захищає контракт з фіксованою ціною від ризику ціни на пшеницю.

Хеджування - це такий спосіб передачі (передачі) ризику, при якому дії, спрямовані на зниження ризику, також призводять до відмови від можливого прибутку.

Важливу роль у хеджуванні відіграють деривативи. Похідний інструмент — це фінансовий інструмент: а) вартість якого змінюється у відповідь на зміну певної процентної ставки, ціни цінного паперу, ціни на товар, обмінного курсу, цінового чи рейтингового індексу, кредитного рейтингу чи кредитного індексу чи іншої подібної змінної (яка іноді є називається «основним»); б) які не потребують початкових чистих інвестицій або майже не потребують чистих інвестицій порівняно з іншими типами контрактів, які подібним чином реагують на зміни ринкових умов; та (с) підлягають сплаті в майбутньому [86].

Типовими прикладами деривативів є ф'ючерси та форварди, свопи та опціони.

З позиції бухгалтерського обліку хеджування означає відокремлення одного або кількох інструментів хеджування, зміна справедливої вартості яких являє собою повне або часткове згортання зміни справедливої вартості або грошових потоків об'єкта хеджування.

Інструмент хеджування — це визначений похідний інструмент або (у рідкісних випадках) інший фінансовий актив або зобов'язання, справедлива вартість або грошові потоки якого пов'язані з відповідним об'єктом хеджування.

Страховання ризиків передбачає сплату певного страхового внеску (премії) для уникнення збитків від певного страхового випадку. Наприклад, страхування від пожежі в квартирі має на увазі сплату певної страхової премії, яка в грошовому вираженні може бути в кілька разів менше можливого збитку від реальної пожежі в квартирі. Саме за допомогою договору страхування від пожежі можна уникнути надмірних витрат у разі настання страхового випадку.

Іншими словами, страхування — це сплата певної грошової суми (страхової премії) для уникнення можливого ризику втрати більшої суми.

Диверсифікація ризику - це диверсифікація належних ризикових активів і означає виключення концентрації інвестування лише в один ризикований актив і таким чином обмеження ризику, пов'язаного з цим єдиним ризикованим активом. Наприклад, інвестор бажає вкласти 100 000 євро в акції, які торгуються на фондовій біржі. Якщо він купує акції на 100 000 євро тільки в компанії А, це може призвести до збільшення ризику зниження біржової ціни акцій компанії А. Диверсифікація означає, що інвестор купує акції кількох різних компаній, а також доходи яких повністю негативно корелюють.

Диверсифікація — це метод зменшення ризику інвестицій шляхом розподілу ризику між багатьма ризикованими активами замість концентрації інвестицій в одному чи лише кількох ризикованих активах. З точки зору

диверсифікації можна визначити два види ризику: диверсифікований і недиверсифікований ризик.

Ризик, який можна диверсифікувати (diversifiable risk) або несистематичний ризик (unsystematic risk) — це така частина сукупного ризику портфеля цінних паперів, яку можна зменшити шляхом поєднання з іншими ризиковими активами. Ризик, який не підлягає диверсифікації, систематичний ризик або ринковий ризик – це та частина загального ризику портфеля цінних паперів, яку неможливо зменшити шляхом диверсифікації.

У більш загальному плані в умовах ринкової економіки диверсифікація виробничої діяльності кожного суб'єкта господарювання є обов'язковою умовою сталості [95].

В економічній практиці України, найбільшого поширення набули методи уникнення та локалізації ризику. Такими методами користуються керівники багатьох виробничих підприємств, які відмовляються від послуг ненадійних посередників, намагаються не розширювати коло партнерів, працюють тільки з надійними контрагентами.

Оскільки багато методів управління ризиками є не тільки взаємодоповнюючими, але й альтернативними, виходячи з конкретної ситуації, кожне підприємство повинно зробити найбільш економічно виправданий вибір між ними.

Отже, у сучасних умовах, людству доводиться долати нові й донедавна неіснуючі явища: насамперед, це поглиблення розриву між країнами, верствами суспільства та окремими людьми щодо засвоєння та використання нових технологічних рішень. По-друге, це зростаючий синергізм одночасного впливу різноманітних інновацій на особистість, суспільство та людство. По-третє, це зростаюча глобалізація економіки та ринкових інтересів, коли ризики в одній країні швидко стають транскордонною загрозою для багатьох країн. По-четверте, це зростаюча хвиля тероризму як щоденного явища окремих осіб та організацій.

Є достатньо доказів того, що ці чотири явища найближчим часом сформуують найважливіші напрямки розвитку теорії та практики ризиків не лише в окремій організації, а й у світовому суспільстві в цілому та ляжуть в основу «світове суспільство ризиків».

РОЗДІЛ 2

СТАН РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» (скорочена назва «НОВА ПОШТА», назва англійською NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)) понад 20 років функціонує як сервісне підприємство – здійснює експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. ТОВ «НОВА ПОШТА» є лідером логістичного ринку України по доставці клієнтам документів, вантажів, посилок.

ТОВ «НОВА ПОШТА» створене (zareestrovane) 19.01.2001 р., юридична адреса 03026, м.Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9.

ТОВ «НОВА ПОШТА» налічує 29 філій (Білоцерківська, Білгород-Дністровська, Броварська, Вінницька, Дніпровська, Житомирська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Криворізька, Кропивницька, Львівська, Маріупольська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сєверодонецька, Слов'янська, Сумська, Тернопільська, Ужгородська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська та ін.). ТОВ «НОВА ПОШТА» має пункти доставки (відділення) по всій Україні (рис. 2.1).

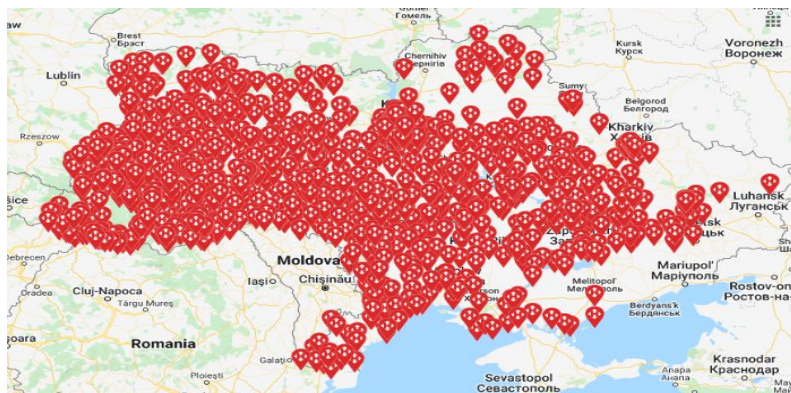


Рис 2.1 Мапа відділень Нової Пошти в Україні.

Станом на сьогодні компанія «НОВА ПОШТА» – це група «Нова Пошта», до складу якої входить ряд українських і зарубіжних підприємств («Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал»).

Основним видом діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29): логістична діяльність (доставка відправлень, зберігання відправлень у відділеннях, підйом важких відправлень на потрібний поверх на адресу одержувача, пакування відправлень тощо).

Додатковими (можливими) видами діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є ряд інших видів діяльності, що зареєстровані у Статуті (рис. 2.2).

Додаткові види діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	1. Діяльність посередників, з торгівлі іншими товарами.
	2. Діяльність з торгівлі товарами широкого асортименту.
	3. Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.
	4. Надання інших допоміжних комерційних послуг.
	5. Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.
	6. Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в магазинах.
	7. Роздрібна торгівля газетами та канцтоварами в магазинах.
	8. Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в магазинах.
	9. Роздрібна торгівля через мережу інтернет.
	10. Вантажний автомобільний транспорт.
	11. Складське господарство.
	12. Інша поштова та кур'єрська діяльність.
	13. Інші види грошового посередництва.
	14. Діяльність страхових агентів і брокерів.
	15. Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	16. Рекламні агентства.
	17. Загальна медична практика.
	18. Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.
	19. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Рис. 2.2. Додаткові види діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «НОВА ПОШТА» метою своєї діяльності має досягнення економічного результату у вигляді прибутку, що обумовлює дією ряду загроз:

2. Переорієнтація споживачів на інші сервісні підприємства, що здійснюють експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу (переорієнтація на інші служби доставки, наприклад: АТ «Укрпошта», Justin, MeestExpress, Євро Експрес та ін.).

2. Зростаючий тиск конкурентів.

3. Погіршення ділової репутації підприємства на ринку логістичної діяльності України (діяльності у сфері транспорту).

4. Поступова втрата висококваліфікованих кадрів.

5. Активне удосконалення якості послуг чи їх розширення конкурентами на ринку послуг з доставки документів, вантажів та посилок.

6. Негативний вплив російської збройної агресії проти України, в окремих областях, що унеможливорює здійснення діяльності.

Управління ризиками в товаристві базується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю.

Для ефективного управління ризиками здійснюються: регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей; прийняття рішень з урахуванням існуючих, а також потенційних ризиків та можливостей; вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів з управління; регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками; страхування ризиків.

Місія товариства: легкість доставки для життя та бізнесу (задовольняти потреби підприємств та громадян України в послугах високої якості; забезпечувати інтереси власника, шляхом досягнення високих результуючих показників діяльності).

В ТОВ «НОВА ПОШТА» діє стратегія сталого розвитку, що являє собою документ – «дорожню карту». З 2016 року ТОВ «НОВА ПОШТА» публікує звітність зі сталого розвитку, що розміщуються на офіційному сайті компанії.

До цілей сталого розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА» відносяться: ні бідності, ні голоду, гарне здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода та належні санітарні умови, відновлювальна енергія та економічне зростання, інновації та інфраструктура, зменшення нерівності, сталий розвиток міст та спільнот, відповідальне споживання, боротьба зі зміною клімату, збереження морських екосистем, збереження екосистем суші, мир та справедливість, партнерство заради стійкого розвитку.

Товариство має право займатися господарською діяльністю в рамках чинного законодавства і свого правового положення з дня реєстрації і до моменту реорганізації або ліквідації.

Товариство створене (zareєстроване) на підставі Конституції України та інших Законів України тощо. Товариство має на меті також задоволення соціально-економічних інтересів його власника, трудового колективу та покупців (клієнтів). Для реалізації вищенаведених напрямків своєї активності господарство здійснює діяльність, не заборонену українським законодавством.

Стадія життєвого циклу ТОВ «НОВА ПОШТА» – розвиток (ріст), який характеризується зростанням прибутковості та фінансової стійкості товариства, збільшенням обсягів надання послуг, збільшенням кількості клієнтів та покращенням загального становища й матеріально-технічної бази, на малюнку проілюстровано період 2021-2023 рр.(рис. 2.3) Наявність значної кількості клієнтів має позитивний вплив на діяльність товариства.

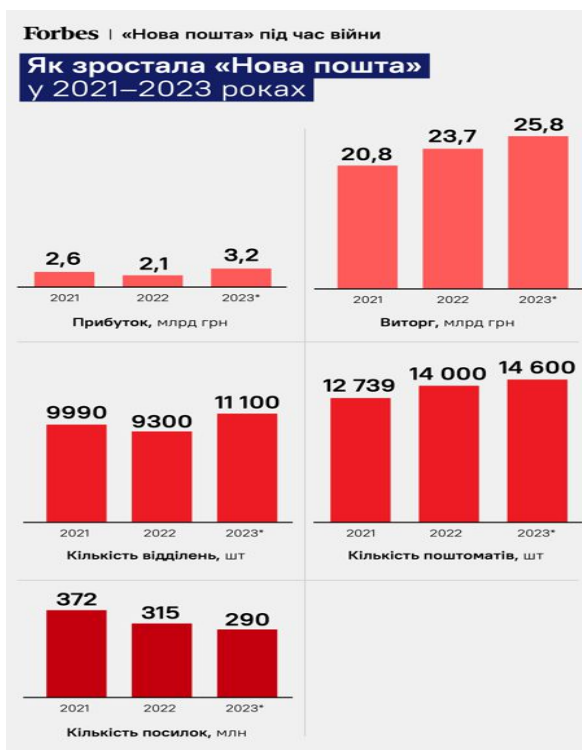


Рис. 2.3. Ілюстрація зростання прибутковості та фінансової стійкості товариства.

Установчими документами ТОВ «НОВА ПОШТА» є Статут, підписаний засновниками, що ними затверджений.

В статуті відзначений розмір початкового (складеного) капіталу, зазначаються вид і сфера діяльності Товариства, встановлена форма управління тощо.

Статутний (початковий) капітал товариства створено за рахунок вкладу учасників у розмірі 4654075 грн. (100%).

Засновниками товариства є юридичні особи (рис. 2.4).

Розмір внеску до статутного фонду: 465407,50 грн. (частка 10%)

- ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «ПРАЙД»

Розмір внеску до статутного фонду: 4188667,50 грн. (частка 90%)

- КОМПАНІЯ «НП ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД»

Рис. 2.4. Засновники ТОВ «НОВА ПОШТА» та розмір їх внесків

Організаційна структура управління ТОВ «НОВА ПОШТА» є централізованою та сприяє повсякденному нагляду й обстеженню, що є необхідними при здійсненні безперебійної його діяльності та узгодженій роботі підрозділів (філій та відділень) підприємства.

Серед головних органів управління ТОВ «НОВА ПОШТА»: вищий – загальні збори учасників, виконавчий – директор, інший – наглядова рада, ревізор. За ними зберігається неухильне право внесення змін до Статуту; створення та реорганізація, ліквідація підприємства; затвердження внутрішніх нормативних документів, приймання рішення по припиненню, у випадку необхідності, діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» тощо.

Організацію діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює директор Товариства, який приймає найбільш найважливіші управлінські рішення. Фінансові показники Товариства в великій мірі залежать від обсягу послуг, кількості клієнтів та цін. Суттєвий вплив на діяльність товариства має недосконала законодавча база, податкова політика держави.

Управління ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснюють також загальні збори

учасників.

Кількість голосів кожного з учасників на загальних зборах учасників визначається пропорційно до розміру його частки в статутному капіталу ТОВ «НОВА ПОШТА».

Організаційна структура управління ТОВ «НОВА ПОШТА» має 4 ієрархічні рівні управління (рис. 2.5).

Організаційна структура підприємства представлена такими підрозділами: фінансово-бухгалтерський відділ, відділ логістики, відділ ІТ, відділ мережі відділень, відділ служби доставки, відділ по роботі з клієнтами, відділ обробки та зберігання вантажу, відділ call-центру.

Виконавчий орган ТОВ «НОВА ПОШТА» представлено дирекцією, що очолюється директором, який оперативним управлінням забезпечує його поточну діяльність.

В складі дирекції також регіональний директор, директор філіалу. Отже, діюча система управління ТОВ «НОВА ПОШТА» є складним внутрішнім елементом, який тісно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища. Потенціалом в системі управління є застосовувані технології і працівники.

Основними елементами системи управління підприємства є його зовнішнє та внутрішнє середовище.

Перше, охоплює середовище його функціонування та діяльності, друге – характеризує параметри і взаємозв'язок внутрішніх елементів підприємства.

Основними параметрами зовнішнього середовища підприємства виступають наступні фактори: місце розташування підприємства і його вплив на діяльність; загальна конкурентна ситуація на ринку діяльності підприємства; рівень ресурсного забезпечення на ринку і доступ підприємства до нього; рівень і специфіка попиту; загальні параметри державного регулювання ринку.

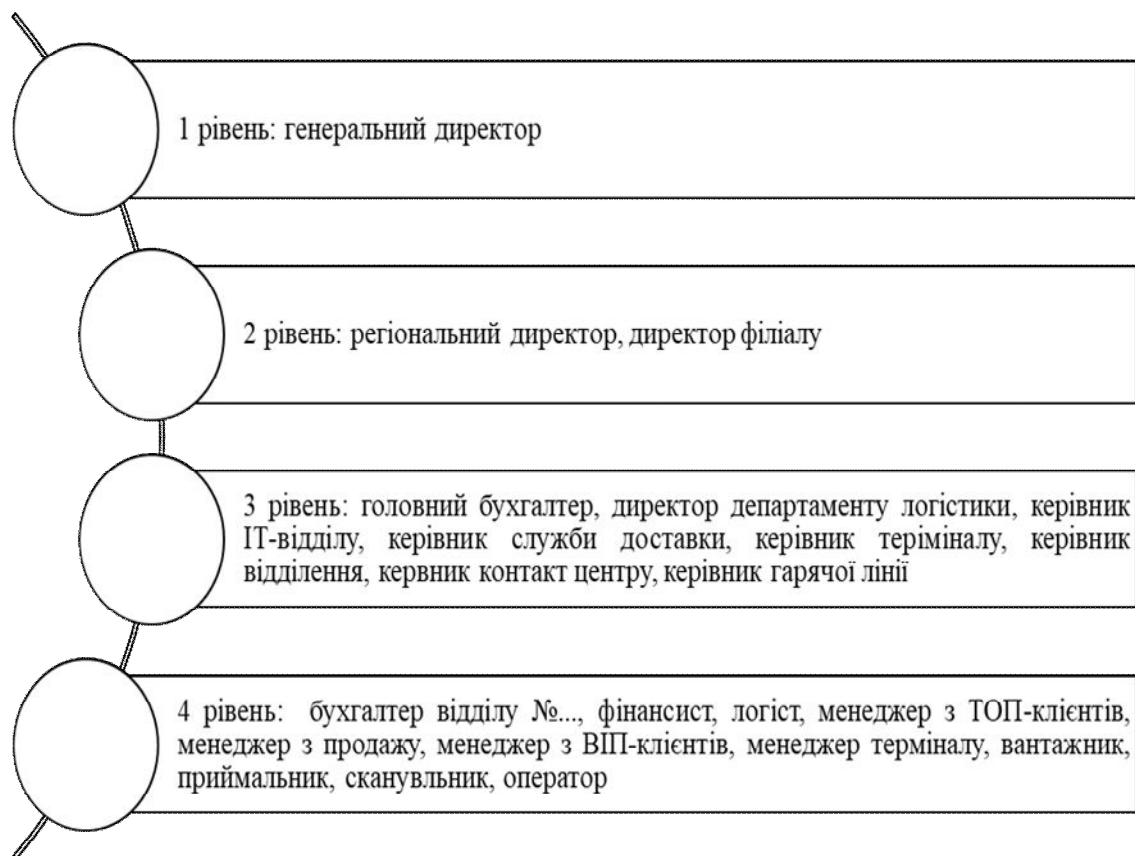


Рис. 2.5. Ієрархічні рівні управління ТОВ «НОВА ПОШТА»

Результати діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» визначаються численними чинниками. Особливості ринку послуг з доставки вантажів та інших відправлень накладають значний відбиток на формування внутрішнього середовища підприємства, до складу якого, зокрема, входять кадри, техніка, виробництво (доставка), внутрішньофірмовий організаційно-економічний механізм і внутрішньофірмові фінанси. Особливостями кадрового складу ТОВ «НОВА ПОШТА» є переважання в ньому категорії вантажників, приймальників, сканувальників, операторів. Середня кількість працівників: 27334 осіб у 2019 році, 27176 осіб у 2020 році, 33717 осіб у 2021 році.



Аналіз руху працівників в товаристві вказує на збільшення кількості працюючих (рис. 2.6).

Таблиця 2.1 - Аналіз працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхи-лення, %	Абсолютне відхилення, осіб
Середньорічна чисельність працівників	27334	27176	33717	+23,4	+6383

Кадрова програма підприємства передбачала наступні заходи: у звітному 2022 році проводилась робота з підвищення кваліфікації працівників методом навчання та перекваліфікації. Обсяги перевезень (послуг з доставки) мають коливання та за 2021–2022 рр. характеризуються нестабільністю через порушення логістичних ланцюгів доставки, що обумовлено російською збройною агресією проти України.

Джерелами формування майна ТОВ «НОВА ПОШТА» є:

1. Грошові вклади учасників, що сплачені в готівковій та безготівковій формі, а також не грошовими коштами (майном учасників: комп'ютер, факс та мобільний телефон).
2. Доходи (виручка) від надання послуг.
3. Придбане майно, безоплатно отримане майно, отримане в обмін

тощо.

Для забезпечення виконання зазначених функцій, досліджуване товариство володіє достатнім ресурсним забезпеченням.

В товаристві створюються фонди оплати праці, виробничого та соціального розвитку, резервний та інші фонди. Резервний фонд товариства створюється у розмірі 25 % статутного капіталу. Формування резервного капіталу проводиться шляхом щорічних відрахувань до досягнення ним вказаного розміру. Розмір щорічних відрахувань не може бути меншим 5 % суми чистого прибутку.

Фінансові ресурси товариства формуються за рахунок доходів від реалізації послуг, прибутків та інших незаборонених чинним законодавством доходів і надходжень. Виручка використовується на платежі до бюджету, відшкодування матеріальних втрат й витрат, оплату праці, процентів по кредитам, витрати на маркетингову діяльність тощо.

Для надання максимального обсягу послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» основний потенціал формують основні фонди. Основні засоби належать товариству на правах власності та обліковуються на балансі ТОВ «НОВА ПОШТА» на кінець звітного року за первісною вартістю на суму 8426565 тис. грн. Всі основні засоби утримуються у належному стані. Сума нарахованого зносу – 2254882 тис. грн. Ступінь їх зносу – 27%. Обмежень на використання майна немає. Методи визначення амортизації (зносу), вибрані на підприємстві, протягом року не змінювались.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Розглядаючи діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА», необхідно проаналізувати основні економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Для цього розглянемо основні показники діяльності товариства, використовуючи звітні

дані товариства за 2020 – 2022 рр.

Оцінки діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» передбачає аналіз його майнового стану, який характеризується складом, розміщенням, структурою та динамікою активів (майна) і пасивів.

Аналіз майнового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» проведемо за матеріалами табл. 2.3 (додатки Б, В). До характеристик майнового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» відносяться:

- у 2022 році порівняно з 2020 роком вартість майна збільшилася на 8454537 тис. грн, або 115,8 %, та вказує на нарощення майнового потенціалу підприємства. Необоротні активи збільшились на 7722389 тис. грн (168,5%), а оборотні активи – на 732148 тис. грн (27%);
- найбільшу питому вагу в структурі майна на кінець 2020 року займають необоротні активи (78,1%), оборотні активи – 21,9%.

До характеристик майнового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» відносяться:

- зросли поточні борги дебіторів (на 670883 тис. грн, або на 42%). Частка поточних боргів дебіторів в майні зменшилась з 21,9% до 14,4% та вказує на певну нестабільність щодо розрахунків дебіторів з ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- грошові кошти за 2020 – 2022 рр. зменшились на 243543 тис. грн (на 26,6%), це погіршує умови для зростання рівня платоспроможності підприємства.

Суттєве зменшення високоліквідних оборотних активів (грошових коштів) вплинула на їх частку в майні (4,3 % на кінець 2022 р.) та вказує на зниження платоспроможності підприємства. Будь-яке підприємство формує свої активи зрізних джерел (капіталу), що визначається як його пасиви.

Проведемо аналіз пасиву ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад, структура та динаміка майна ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Види активів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-) 2022 р. по відношенню до 2020 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	Абс. відх., тис. грн	питомої ваги, пунктів	у % до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Майно – всього:	7300383	100,0	13508795	100,0	15754920	100,0	+8454537	X	+115,8
1. Необоротні активи	4583693	62,8	8314732	61,6	12306082	78,1	+7722389	15,3	+168,5
1.1. Основні засоби	3351500	45,9	6180924	45,8	6840688	43,4	+3489188	-2,5	+104,1
2. Оборотні активи	2716690	37,2	11952	0,1	3448838	21,9	+732148	-15,3	+27,0
2.1. Фонди обігу	2528469	34,6	5042931	37,3	2957849	18,8	+429380	-15,9	+17,0
2.1.1. Товари	650	0,0	12593	0,1	4766	0,0	+4116	0,0	+633,2

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2. Поточні борги дебіторів	1596726	21,9	4113710	30,5	2267609	14,4	+670883	-7,5	+42,0
2.3. Гроші та їх еквіваленти	917065	12,6	901102	6,7	673522	4,3	-243543	-8,3	-26,6

Результати аналізу (табл. 2.2) свідчать про наявність позитивних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу.

У 2022 році порівняно 2020 роком вартість пасивів збільшилася на 8454537 тис. грн або 115,8%. Власний капітал має додатне значення за рахунок отримання нерозподілених прибутків за фактом господарювання товариства.

Аналіз пасивів засвідчив, що в структурі пасивів на кінець 2022 року 58,6% займають борги ТОВ «НОВА ПОШТА», які збільшились у порівнянні з 2020 роком на 4125369 тис. грн, або 80,7%. Зміна зобов'язань відбулася за рахунок збільшення поточних боргів на 1983523 тис. грн., або 57,1%.

Кредиторська заборгованість збільшилась на 693778 тис. грн або 41,1%. Отже, підприємство є фінансово стійким за критерієм забезпеченості власним

капіталом (рис. 2.7).

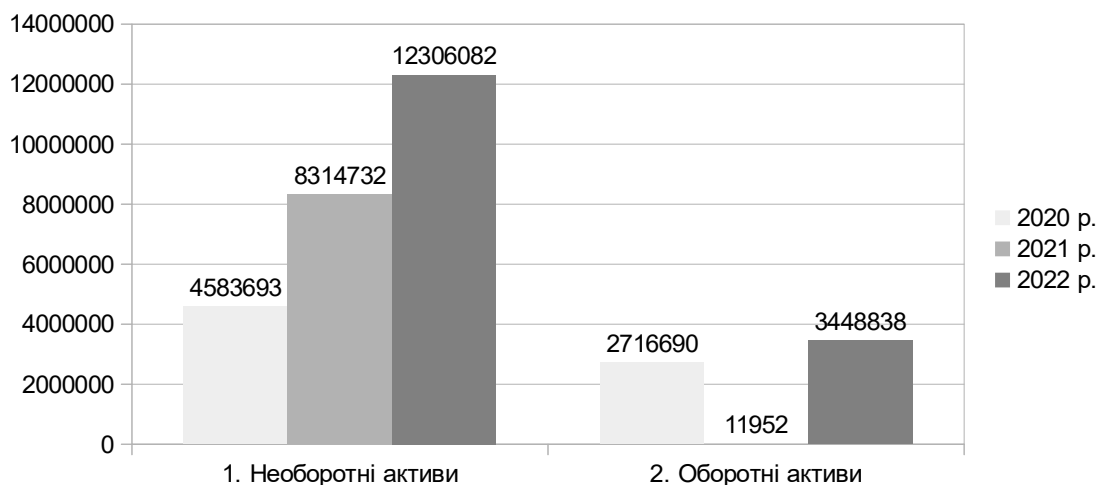


Рис. 2.7. Графічне зображення динаміки майна ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Критерієм оцінки ТОВ «НОВА ПОШТА» у короткостроковій перспективі є його ліквідність, яка характеризується спроможністю підприємства в короткі терміни перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Таблиця 2.3 - Склад, структура та динаміка пасивів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Види пасивів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-) 2022 р. по відношенню до 2020 р.		
	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	суми, тис. грн	пит. ваги, пунк-тів	у % до 2020 р.
Джерела формування капіталу – всього:	7300383	100,0	13498127	100,0	15754920	100,0	+8454537	0,0	115,8
1. Власний капітал	2186904	30,0	4491224	33,3	6516072	41,4	+4329168	11,4	198,0
1.1. Статутний капітал	4654	0,1	4654	0,0	4654	0,0	0	0,0	0,0
2. Борги	5113479	70,0	9006903	66,7	9238848	58,6	+4125369	-11,4	80,7

підприємства									
2.1. Поточні борги підприємства	3475057	47,6	5109603	37,9	5458580	34,6	+1983523	-13,0	57,1
2.2.1. Кредиторська заборгованість	1686685	23,1	2037364	15,1	2380463	15,1	+693778	-8,0	41,1

Ліквідність підприємства за своїм змістом означає ліквідність балансу, яка є залежною від ліквідності активів.

В умовах економічної кризи, що формує протягом останніх років високий рівень інфляції, планомірне падіння курсу гривні по відношенню до основних світових валют, зниження купівельної спроможності контрагентів, підприємства зобов'язані забезпечувати своє виживання шляхом підтримки на достатньому рівні ліквідності і платоспроможності, тобто підтримувати свою здатність своєчасно здійснювати розрахунки за боргами. В іншому випадку підприємство чекає в недалекому майбутньому банкрутство.

Для подолання недостатнього рівня ліквідності та платоспроможності необхідно регулярно здійснювати аналіз цих показників з метою аналізу глибини проблеми, а також можливості покращення ситуації. Завдяки цьому можна вчасно виправити кризовий стан та здійснити необхідні заходи з уникнення банкрутства. Здійснимо аналіз ліквідності балансу ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Ліквідність балансу ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Група	Вид оборотних активів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Група	Вид зобов'язань	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)	
										2020 р.	2022 р.
A1	Високо-ліквідні	917065	901102	673522	П1	Найбільш термінові	1692936	2164569	2568261	-775871	-1894739
A2	Середньо-ліквідні	1610754	4 129 236	1 531 854	П2	Коротко-строкові	1447572	2630797	2376093	+163182	-844239
A3	Низько-ліквідні	188871	236988	422210	П3	Довго-строкові	1638422	3897300	3780268	-1449551	-3358058

Всього	7300383	13498127	15754920	Всього	7300383	13498127	15754920	x	x
--------	---------	----------	----------	--------	---------	----------	----------	---	---

За даними табл. 2.4 у 2022 р. нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 1894739 тис. грн. По середньо- і низько- ліквідних оборотних активах спостерігається також нестача платіжних засобів із тенденцією до зменшення.

Баланс ТОВ «НОВА ПОШТА» не вважається абсолютно ліквідним, оскільки не виконується умова: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність швидко та повністю розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Ліквідністю підприємства є спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів. Аналітична обробка ліквідності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр. відображена в табл. 2.6.

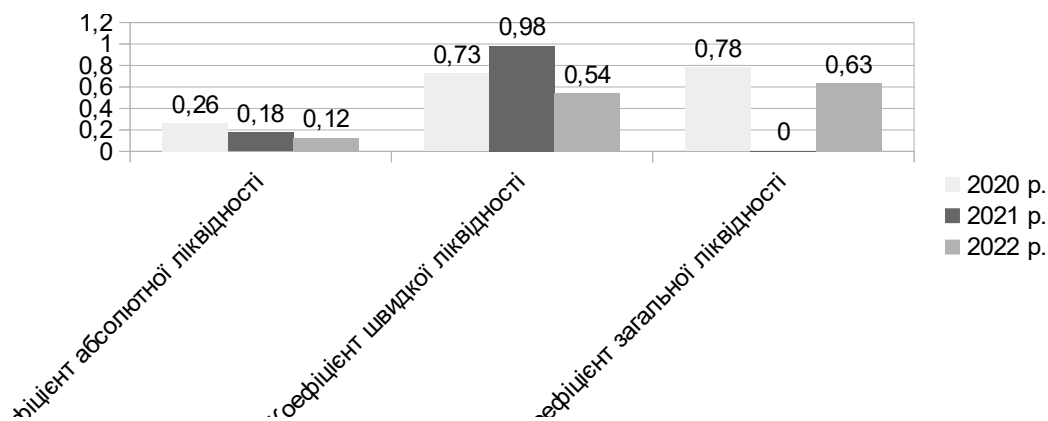
За даними табл. 2.5, на кінець 2022 року розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився до позначки 0,123, тож можна сказати, що така ситуація говорить про погіршення економічного стану підприємства, оскільки низьким є покриття поточних боргів ТОВ «НОВА ПОШТА» високоліквідними обіговими засобами. В порівнянні із нормативним значенням $\geq 0,2$ свідчить про низьку грошову платоспроможність підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,541, що є негативним явищем, і підтверджує негативну динаміку платоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА». Цей коефіцієнт показав, що використавши наявну дебіторську заборгованість підприємство повністю не зможе погасити всі поточні борги.

Таблиця 2.5 - Показники оцінювання ліквідності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) 2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,264	0,176	0,123	-0,141

Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,727	0,984	0,541	51 -0,186
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 1	0,782	0,002	0,632	-0,150

Розрахований загальний коефіцієнт ліквідності показує, що на 1 грн поточних боргів припадає відповідно: в 2020 р. – 78 коп., у 2021 р. – 2 коп. та



у 2022 р. – 63 коп. оборотних активів, що зменшились за роками (рис. 2.8).

**Рис. 2.8. Графічне зображення динаміки показників ліквідності
ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.**

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6 - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ
«НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр.**

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -)
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,300	0,333	0,414	0,114
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,700	0,667	0,586	-0,114
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	3,338	3,005	2,418	-0,920
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,428	0,499	0,705	0,278
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	2,338	2,005	1,418	-0,920
Коефіцієнт поточних боргів	збільшення	0,680	0,567	0,591	-0,089
Коефіцієнт нагромадження амортизації	зменшення	0,357	0,274	0,335	-0,022

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збіль- шення	0,593	0,001	0,280	52 -0,312

Фактично досягнутий коефіцієнт автономії вказує на те, що на кінець 2022 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 41,4%.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 0,700 до 0,586, тобто на кінець 2022 року на 1 грн власного капіталу припадає 59 коп. загальної вартості пасивів. За коефіцієнтом фінансової стабільності видно, що на кінець 2022 року на 1 грн зобов'язань підприємства припадає 71 коп. власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, що ТОВ «НОВА ПОШТА» на 1 грн вкладеного у майно власного капіталу залучило 42 коп. позикових коштів.

Значення коефіцієнтів поточних боргів за результатами 2020 – 2022 рр. відповідає нормативному значенню. За цим критерієм підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт нагромадження амортизації характеризує функціональний стан основних засобів – він становить 33,5%, що характеризує рівень їх зношеності.

Коефіцієнт співвідношення обігових і необігових засобів показує, що 28 коп. оборотних активів припадає на 1 грн необоротних активів. Цей показник дозволяє оцінити рівень забезпеченості необоротних активів оборотними коштами, який є недостатнім.

Отже, проведений аналіз (табл. 2.7) дає можливість стверджувати про те, що ТОВ «НОВА ПОШТА» є фінансово нестійким.

В цілому підприємство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось.

Аналіз та оцінка фінансового стану – одне з найважливіших питань у сучасних умовах функціонування підприємства.

У більшості випадків джерелом аналізу та оцінки фінансового стану вважаються лише фінансові звіти. Результати динаміки фінансових показників діяльності наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Фінансові показники ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %
Виручка, тис. грн	16 902 857	20 843 502	23 687 034	40,1
Собівартість послуг, тис. грн.	12 877 086	16 441 004	19 276 532	49,7
Чистий прибуток, тис. грн.	991 292	2 600 320	2 135 960	115,5

За результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» можна відмітити наступне: у 2022 році відбулося збільшення обсягів виручки від реалізації послуг на 3721 тис. грн (на 40,1%), результат діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр. Перебував у зоні прибутку, та у 2022 році досяг 2 135 960 тис. грн.. Крім того в 2022 році витрати підприємства, що формували собівартість наданих послуг, були найбільшими за досліджуваний період та склали 19 276 532 тис. грн., що становить 49,7% відхилення (збільшення) в порівнянні з 2020 роком.

Як бачимо з табл. 2.8, діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом 2020-2022 років є прибутковою. Про це свідчить перевищення обсягу доходу від реалізації продукції над її собівартістю, а також додатне значення чистого прибутку.

З таблиці видно незначне переважання темпів збільшення собівартості реалізованих послуг над темпами зростання доходу від їх реалізації. Таким чином, резерв підвищення ефективності господарювання та управління досліджуваним товариством криється у необхідності вдосконалення управління витратами.

Значення собівартості дозволяє ґрунтовно проаналізувати загальний економічний та фінансовий стан підприємства, виявити резерви щодо його

покращення за рахунок зменшення витрат, їх перерозподілу, зміни структури і характеру інтенсивності.

Обернена взаємозалежність між показниками ефективності і собівартості визначає основні дії, які застосовуються по відношенню до останньої і спрямовують виключно на їх зменшення.

За допомогою табл. 2.8 проведемо аналіз формування, структури та динаміки витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8 - Динаміка витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Статті витрат	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Собівартість послуг	12877086	82,9	16441004	84,6	19 276 532	88,1	+6399446	+49,7
Адміністративні витрати	1469141	9,5	1923703	9,9	1 673 172	7,7	+204031	+13,8
Витрати на збут	416263	2,7	561844	2,9	439 130	2,0	+22867	+5,5
Інші операційні витрати	768703	4,9	508590	2,6	481 061	2,2	-287642	-37,4
Разом	15531193	100,0	19435141	100,0	21 869 895	100,0	+6338702	+40,8

Узагальнення за даними табл. 2.8: в 2022 р. порівняно з 2020 р. собівартість продажів товарів (послуг) ТОВ «НОВА ПОШТА» збільшилась на 6399446 тис. грн, адміністративні витрати на 204031 тис. грн., витрати на збут на 22867 тис. грн, інші операційні витрати зменшилися на 287642 тис. грн.

У 2022 р. в структурі витрат переважала собівартість реалізованої продукції (послуг) – 88,1 %. В 2021 р. собівартість реалізованих послуг становила 84,6 % у структурі, а в 2020 р. – 82,9%. У 2022 р. в структурі витрат адміністративні витрати становили 7,7 %. В 2021 р. адміністративні витрати становили 9,9 % у структурі витрат, а в 2020 р. – 9,5%.

За 2020-2022 рр. абсолютна величина витрат на збут збільшилася, а у структурі витрат – зменшилась та склала у 2022 році 2,0%. Інші операційні витрати зменшилися як за абсолютним, так і за відносним значенням.

2.3. Оцінка рівня ризику діяльності

Традиційно існує два теоретичних підходи до здійснення такої оцінки – якісний та кількісний.

Основна ідея якісного аналізу – виявити можливі ризики діяльності підприємства, оцінити та описати джерела та фактори, що впливають на кожен вид ризику. Крім того, метою є опис можливих втрат, їх оцінка та визначення стратегій, які могли б їх знизити.

Якісна оцінка ризиків передбачає, що ймовірність та наслідки ризиків оцінюються з використанням встановлених методів та інструментів якісного аналізу. Крім того, цей метод оцінки ризику не дозволяє розрахувати чисельне значення ризику, але є основою подальшого аналізу з використанням методів кількісної оцінки, заснованих на математичних інструментах.

Ідентифікація можливих ризиків діяльності підприємства включає визначення того, які ризики можуть вплинути на підприємство, і встановлення їх характеристик. Зазвичай, у виявленні ризиків діяльності підприємства беруть участь кілька груп експертів: команда з управління ризиками, користувачі, партнерські сторони та зовнішні експерти.

Як говорилося раніше, при виявленні ризиків діяльності підприємства, необхідно знати й розуміти, у якій сфері функціонує підприємство.

У рамках даного дослідження, пропонуємо використати саме якісний підхід, який орієнтований на визначення причинно-наслідкових зв'язків між сукупністю складних економічних явищ та їх подальшу оцінку, яку неможливо здійснити використовуючи кількісний підхід, зокрема, методики економіко-математичного аналізу, оскільки деякі явища не підлягають своєму кількісному вираженню

Проведемо якісну оцінку ризиків ТОВ «НОВА ПОШТА» за

2020-2022 рр.

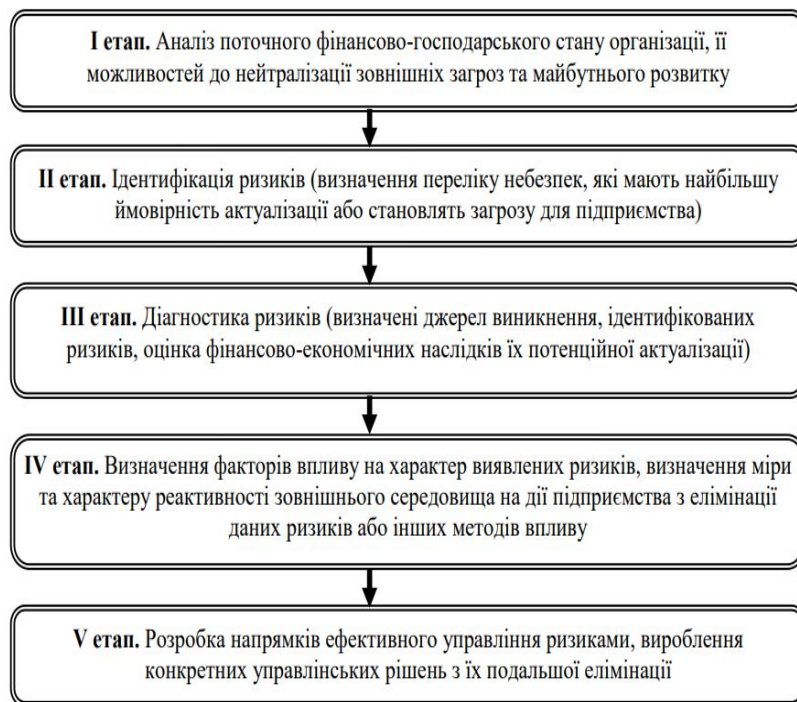


Рис. 2.9. Етапи проведення оцінки ризику (якісний підхід)

Існують певні інструменти виявлення ризиків. До них належать такі методи, як експертний висновок, аналіз витрат і вигод та аналогія.

ТОВ «Нова Пошта» надає клієнтам, як бізнесу, так і приватним особам, повний спектр логістичних послуг. До групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay та Nova Poshta Global.

Основною конкурентною перевагою ТОВ «НОВА ПОШТА» є той факт, що ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших поштових операторів зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні, а також в деяких регіонах Молдови, Грузії та Польщі.

В ході дослідження, було ідентифіковано наступні ризики діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» (рис. 2.10).

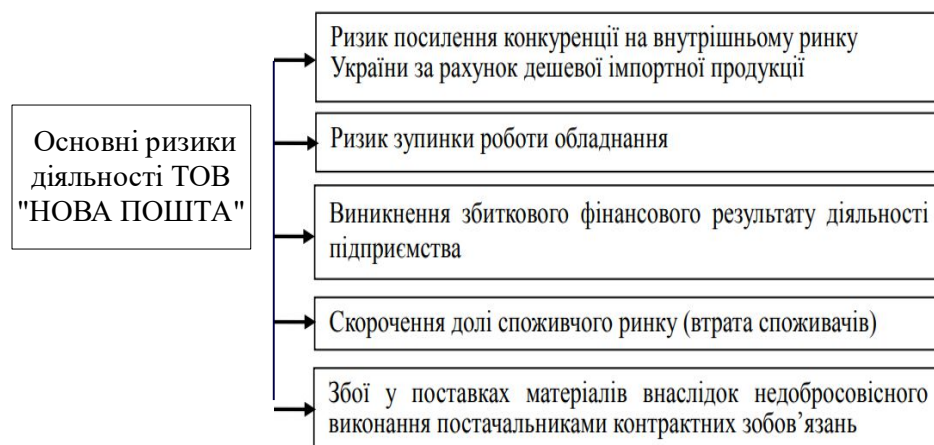


Рис. 2.10. Основні ризики діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Найбільшими конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest» (2.9).

Таблиця 2.9 - Порівняльна характеристика компаній-конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Назва компанії / Критерії	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
1	2	3	4	5	6
Кількість точок взаємодії	23000>	>12000	450>	480>	4000>
Сегментація	eCommerce; C2C; B2B; B2C				

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Top of mind	99%	91%	30%	32%	54%
Розрахунок вартості доставки за однакових умов (грн)	70	42	47	50	55
Терміни доставки (дні)	1–2	2–6	1–3	1–3	1–3
Інтернет-доступ	Сайт; Додаток; Чат-бот				
Рейтинг додатку (Google play)	3,9	2,1	2,7	4,1	3,4

З таблиці видно, що одним із видів ризику, з яким стикається постійно ТОВ «Нова Пошта» є ризик втрати рейтингу серед споживачів які

користуються застосунком Google play щодо поінформованості про послуги, які надає ТОВ «Нова Пошта».

Далі, проведемо ґрунтовну діагностику, ідентифікованих ризиків, представлену нижче у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Діагностика ризиків діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Найменування ризику	Характеристика ризику	
1	2	
Ризик посилення конкуренції на внутрішньому ринку України та зовнішньому ринку за рахунок розширення діяльності існуючих конкурентів та появи нових	Джерело	Неспроможність підприємства протистояти політиці діяльності конкурентів
	Наслідки	Втрата частки внутрішнього ринку, скорочення дохідних надходжень, ймовірна збитковість, неспроможність конкурувати з іноземними підприємствами
Виникнення збиткового фінансового результату діяльності підприємства	Джерело	Слабкість фінансово стану підприємства, падіння рівня прибутковості до рівня, що унеможливорює здійснення своєчасних господарських розрахунків підприємства
	Наслідки	Виникнення проблем із забезпеченням своєчасних виплат заробітної платні персоналу, здійснення платежів за поточними зобов'язаннями підприємства, ймовірність отримання господарських санкцій у виді штрафу, підвищення вірогідності банкрутства підприємства

Продовження таблиці 2.10

1	2	
Скорочення долі споживчого ринку (втрата споживачів)	Джерело	Надання переваги споживачем більш дешевим послугам, вхід на ринок конкурентів, негативні зміни у динаміці макроекономічних показників
	Наслідки	Погіршення загальногосподарського стану підприємства, зниження показників прибутковості, підвищення ймовірності понесення збитків

У ТОВ «Нова Пошта» є загроза появи послуг-замінників, загроза існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, ступінь влади

покупців, ступінь влади постачальників.

Тож, ТОВ «Нова Пошта» має звернути на наступні ризиковані фактори:

1. Конкурентне середовище: ринок логістики та доставки постійно зростає, і з'являються нові конкуренти. Також, клієнти стають все вимогливішими, тому компанія повинна постійно розвивати свої послуги та відповідати на потреби клієнтів.

2. Технологічні зміни: розвиток технологій дозволяє зробити логістику та доставку більш ефективною та швидкою. ТОВ «Нова Пошта» повинна використовувати сучасні технології та інновації, щоб підвищити якість та швидкість своїх послуг.

3. Законодавче середовище: законодавчі зміни можуть впливати на діяльність компанії, наприклад, зміни у митних правилах та регулюванні логістичних послуг. ТОВ «Нова Пошта» повинна відповідати всім законодавчим вимогам та підтримувати стосунки з урядовими органами.

4. Економічні умови: економічна ситуація в країні може вплинути на споживчі настрої та попит на логістичні послуги. ТОВ «Нова Пошта» повинна бути готовою до змін та адаптуватися до економічних умов.

5. Кадровий потенціал: успіх компанії залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. ТОВ «Нова Пошта» повинна забезпечувати своїх співробітників можливостями розвитку та підтримувати професійну компетенцію.

6. Бренд: може впливати на споживчу лояльність та рівень довіри. ТОВ «Нова Пошта» повинна зберігати свій позитивний бренд та розвиватися у відповідності з його цінностями та іміджем.

7. Фінансова стійкість: є важливою складовою конкурентоспроможності компанії. ТОВ «Нова Пошта» повинна зберігати достатній рівень прибутку та ефективно використовувати свої ресурси, щоб забезпечити свою стабільність та розвиток.

8. Якість послуг: є ключовим фактором конкурентоспроможності ТОВ

«Нова Пошта». Компанія повинна забезпечувати високу якість доставки та обслуговування клієнтів, щоб задовольняти їх потреби та вимоги.

9. Інноваційність: забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. ТОВ «Нова Пошта» повинна постійно розвивати нові технології та рішення, які забезпечують більш ефективну та зручну доставку для клієнтів.

10. Партнерські відносини: партнерські відносини є важливим фактором для забезпечення надійної та якісної доставки для клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» повинна підтримувати добрі відносини з постачальниками та підприємствами, з якими вона співпрацює.

11. Екологічна відповідальність: сьогодні все більше споживачів звертають увагу на екологічні проблеми та приймають рішення на основі цих принципів. ТОВ «Нова Пошта» повинна бути екологічно відповідальною компанією та забезпечувати зменшення свого впливу на навколишнє середовище.

12. Маркетингова стратегія: маркетингова стратегія є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Компанія повинна розробляти та реалізовувати ефективні маркетингові стратегії, щоб залучати нових клієнтів та підтримувати відносини з наявними.

13. Конкуренція: конкуренція є важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність компанії. У зв'язку зі зростанням конкуренції в сфері логістики та електронної комерції, ТОВ «Нова Пошта» повинна постійно підвищувати свій рівень послуг та залучати клієнтів новими пропозиціями та інноваційними рішеннями.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Нова Пошта» має відносно суттєве переважання темпів збільшення собівартості реалізованих послуг над темпами зростання доходу від їх реалізації, і яке у більшості своїй слугує

джерелом виникнення ризиків, мінімізація яких лежить у площині вироблення комплексного управлінського підходу до якісної модернізації виробничої, збутової та маркетингової політики підприємства та ін.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ “НОВА ПОШТА”

3.1. Заходи покращення економічно-організаційних процесів управління ризиками

Головним недоліком в управлінні підприємством є надмірний обсяг дебіторської заборгованості - ризик невчасності повернення платежів.

В основу оптимізації обсягів дебіторської заборгованості підприємства може бути закладена ідея оптимального скорочення оборотності дебіторської заборгованості.

В загальному випадку визначення оптимального терміну обертання дебіторської заборгованості ($TO_{optDЗ}$) може здійснюватися як в цілому за дебіторської заборгованістю підприємства, так і окремо за кожною її статтею за такою формулою:

$$TO_{DЗ\text{ опт.}} = TO_{DЗ} - TO_{\Delta GK} = 360/ЧД * DЗ - 360/ЧД * \Delta GK, \quad (3.1)$$

де $TO_{DЗ}$ – тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні;

$TO_{\Delta GK}$ – тривалість обороту для необхідного приросту грошових коштів, дні;

ЧД – чистий дохід від реалізації, тис. грн;

DЗ – середньорічний обсяг дебіторської заборгованості підприємства, тис. грн;

ΔGK – необхідний приріст грошових коштів, тис. грн.

В даній моделі оптимальний обсяг дебіторської заборгованості визначається за формулою:

$$ДЗ_{\text{опт}} = T_{\text{оптДГК}} / 360 * ЧД.$$

При цьому вихідним моментом оптимізації є встановлення необхідного обсягу приросту грошових коштів підприємства.

Одним із шляхів обґрунтування такого бажаного приросту для неплатоспроможних підприємств є орієнтація на забезпечення нормативного рівня показника абсолютної платоспроможності в плановому періоді. Так, в західній практиці грошові кошти та їх еквіваленти в балансі підприємства мають становити не менше 10 % поточних зобов'язань.

Розрахуємо оптимальний обсяг дебіторської заборгованості за моделлю оптимізації строків її оборотності на основі даних, наведених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для розрахунку оптимального обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за моделлю оптимізації строків її оборотності за 2022 р.

Показник	Значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	332
Поточні зобов'язання	2267609
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2135960
Очікуваний темп приросту доходу від реалізації, %:	
реалістичний	100
песимістичний	90
оптимістичний	110

Приріст грошових коштів підприємства, необхідний для забезпечення встановлення значення показника абсолютної платоспроможності на рівні 0,1, становитиме:

$$ДГК_{2016} = (2,0 - 0,001) * 2267609 = 4532950,391 \text{ (тис. грн).}$$

Розрахований за формулою 3.1, оптимальний термін обертання дебіторської заборгованості складає:

$$ТО_{\text{оптДЗ}} = 332 - (360/2135960 * 2) * 4532950,391 = 50 \text{ (днів).}$$

Для песимістичного сценарію, який передбачає зростання виручки на

90 %:

$$TO_{\text{пес,дз}} = 332 - (360/2135960 * 1,9) * 4532950,391 = 70 \text{ (днів)}.$$

Для оптимістичного сценарію, який передбачає зростання виручки на 110%: 159056,1

$$TO_{\text{опт,дз}} = 332 - (360/2135960 * 2,1) * 4532950,391 = 150 \text{ (днів)}.$$

Для фактичного обсягу реалізації 2022 року, який дорівнював 2135960 тис. грн, оптимальний обсяг дебіторської заборгованості, розрахований за формулою 3.2, становить:

$$ДЗ_{\text{опт}} = 50/360 * 2135960 = 6,502 \text{ (тис. грн)}.$$

При песимістичному сценарії:

$$ДЗ_{\text{опт,пес.}} = 70/360 * 2135960 = 9,103 \text{ (тис. грн)}.$$

При оптимістичному сценарії:

$$ДЗ_{\text{опт,дз}} = 150/360 * 2135960 = 1,951 \text{ (тис. грн)}.$$

Величина $ДЗ_{\text{опт,пес.}}$ 1,951 тис. грн є меншою фактичного обсягу дебіторської заборгованості підприємства на 316886 тис. грн.

Отже, можна зробити висновок, що оптимальний обсяг дебіторської заборгованості лежить в межах:

$$316886 \leq ДЗ_{\text{опт}} \leq 2267609.$$

Визначення оптимального терміну надання товарного кредиту підприємством має базуватися також на цільовому значенні показника тривалості фінансового циклу (ТФЦ).

$$ТФЦ = Тз + Тдз - Ткз, \quad (3.3)$$

де $Тз$ – тривалість обороту запасів;

$Тдз$ – тривалість обороту дебіторської заборгованості;

$Ткз$ – тривалість обороту кредиторської заборгованості.

$$ТФЦ_{2022} = 54 + 332 - 114 = 272 \text{ дні}.$$

Фінансовий цикл – це період, який укладено між датою погашення

кредиторської заборгованості (оплата покупцями отриманих матеріалів і сировини від постачальників) і датою погашення дебіторської заборгованості (надходження коштів від покупців за отриману ними продукцію).

Фінансовий цикл як комплексний показник оцінки стану оборотних активів показує період, впродовж якого грошові кошти обслуговують операційну діяльність підприємства. По суті цей показник дозволяє визначити співвідношення між тривалістю операційного циклу та тривалістю обороту кредиторської товарної заборгованості. При цьому його оптимальним значенням практики фінансового менеджменту вважають рівність нулю. Це означає повністю врівноважений процес економічної організації виробничого процесу.

3.2. Вдосконалення методики оцінки рівня управління ризиками на підприємстві

В економічній науці часом непросто проводити дослідження статистичними методами, які спираються на розділи багатовимірної випадкової величини, адже число доступних спостережень, які містяться в сукупності даних, як правило, невелике.

У загальному вигляді проблему упорядкування багатовимірних об'єктів або процесів щодо заданого нормативного вектора-еталона вирішує таксономія.

На основі методу таксономії можливою є побудова узагальнюючої оцінки складного об'єкта або процесу.

Використання методу таксономії допоможе «згорнути» багатовимірний статистичний матеріал, що характеризує кількісну характеристику, тобто дозволить побудувати узагальнюючу оцінку ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта».

Для розрахунку коефіцієнта таксономії з метою оцінки рівня управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» було обрано наступні показники, які позначимо наступним чином:

X1 — дебіторська заборгованість;

X2 — кількість точок взаємодії;

X3 — собівартість послуг;

X4 — чистий прибуток.

Числові позначення показників дали можливість сформувати матрицю спостережень, що представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця спостережень

X=	Рік	X1	X2	X3	X4
	2020	1596726	23000	12877086	991292
	2021	4113710	22400	16441004	2600320
	2022	2267609	22000	19276532	2135960

Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних ознаках в одиницях виміру. Тому для проведення наступних розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволить внести свою одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак.

Стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення по кожному показнику (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Середні значення елементів матриці спостережень

Показник	Середнє значення
X1	2659348,3
X2	22466,7
X3	16198207,3
X4	1909190,7

Далі, стандартизуємо показники за формулою:

$$Z_i = \frac{X_i}{X} \quad (3.4)$$

Стандартизовані дані наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.4 - Матриця стандартизованих значень та визначення об'єкта еталона

2020	0,962	0,992	0,888	1,348
2021	1,079	1,046	0,986	1,226
2022	0,961	0,965	1,126	0,427

Показники, які надають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта», називаються стимуляторами, а розміри показників, що можуть призвести до погіршення ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» – де стимуляторами. Такий поділ є основою для побудови вектора-еталону. Елементи цього вектора мають координати X_{0j} і формуються із значень показників за формулою:

$X_{0j} = \max X_{ij}$ – якщо показник j є стимулятором;

$X_{0j} = \min X_{ij}$ – якщо показник j є де стимулятором.

В нашому випадку:

X_4, X_2, X_3 – стимулятори;

X_1 – дестимулятор.

Як результат, побудуємо вектор-еталон, який матиме наступні координати: $P_0 = (0,961; 1,046; 1,126; 1,348)$.

Наступним кроком визначаємо відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном. Відстань між ними розраховується за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (Z_{ij} - Z_{0j})^2} \quad (3.5)$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j -ого показника;

Z_{0j} – стандартизоване значення i -ого показника в еталоні.

Застосування даної формули, дало можливість отримати наступні результати, що наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.5 - Значення відстані між точкою-одиницею та точкою P0

Відстань	Значення
C1	0,394
C2	0,188
C3	0,039

Отримана відстань є початковою для розрахунку показника таксономії, який відображає рівень ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта». Таксономічний показник оцінки ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» розраховуємо за формулою:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (3.6)$$

де d – відхилення відстані між крапкою-одиницею ц крапкою P0 від значення відстані ознак.

При цьому:
$$d_i = \frac{C_{io}}{C_o} \quad (3.7)$$

$$C_o = C_o + 2S_o. \quad (3.8)$$

А) Розрахунок середньорічної відстані між змінними здійснюється за формулою:

$$C_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io}, \quad (3.9)$$

де m – кількість періодів;

C_{i0} – відстань між точкою-одиницею й точкою $P0$.

Б) Розрахунок середнього значення відстані між змінними здійснюється за формулою:

$$S0 = \sqrt{\frac{1}{n} \sum (C_{i0} - C_o)^2} \quad (3.10)$$

де $S0$ – середнє значення кореня квадратного середнього квадрата різниці значень ознак;

$C0$ – середня відстань.

Значення таксономічного показника рівня ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» може коливатися в межах $0 \leq K \leq 1$, і інтерпретується в такий спосіб: чим ближче значення таксономічного показника до одиниці, тим ефективніша політика управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта».

У табл. 3.6 наведено розраховані значення наведених показників.

Таблиця 3.6 - Додаткові показники визначення таксономічного показника ефективності управління логістичною координацією в ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення
$C0$	0,409
$S0$	0,073
$C0$	0,263

Значення ді за 2020-2022 рр. наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Значення δ_i (відхилення відстані між крапкою-одиницею й крапкою P_0 від значення відстані ознак) ТОВ «Нова Пошта» за 2020– 2022 рр.

δ_i в конкретному році	Значення
2020	0,963
2021	0,460
2022	0,073

Таксономічний показник рівня ефективності управління ризиками для ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Значення таксономічного показника оцінки ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» за 2020– 2022 рр.

Таксономічний показник за досліджуваний період	Значення (+;-)
2020 р.	+0,037
2021 р.	+0,540
2022 р.	+0,927

Динаміка розрахованого таксономічного показника наведена на рис. 3.1.

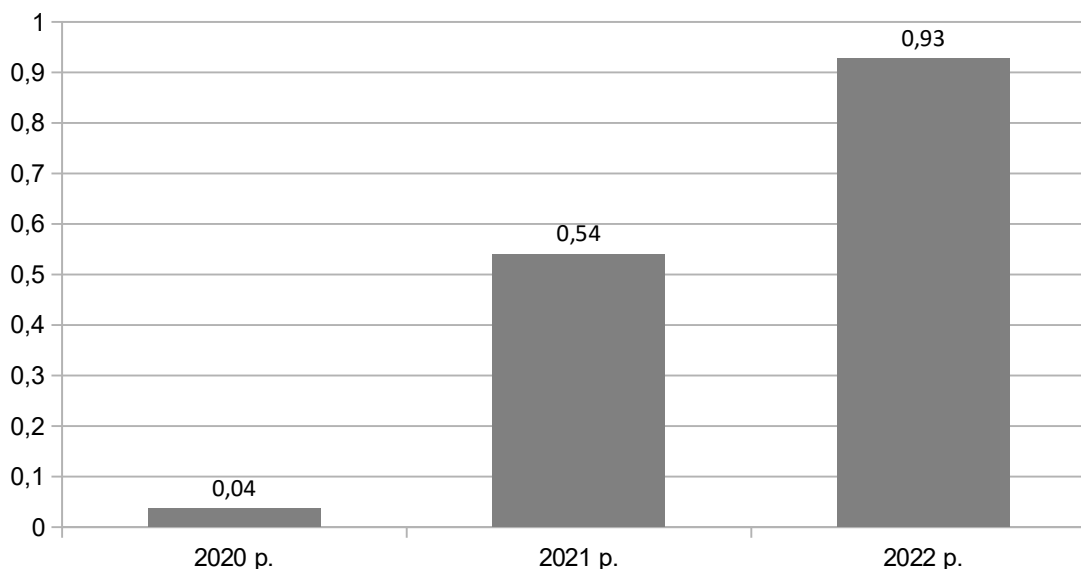


Рис. 3.1. Графічне зображення динаміки таксономічного показника ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» за 2020– 2022 рр.

За отриманими результатами табл. 3.7, можна зробити висновок про те, що в 2022 рр. ТОВ «Нова Пошта» управління ризиками було більш ефективним ніж в 2020 та 2021 рр.. Даний висновок зроблений нами виходячи із значення таксономічного показника, який більше наближений до 1.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Ризик - це ймовірність того, що подія чи дія матиме більше ніж один результат, який може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Це наслідки, які ми заломлюємо проти їх прямого впливу, який вони можуть мати на нас.

2. Найважливішими елементами, що лежать в основі класифікації ризику, є: час виникнення; основні фактори виникнення; характер бухгалтерського обліку; характер наслідків; сфера походження та ін.

3. Управління ризиками — це цілеспрямований процес формування компромісу між вигодою від зменшення ризику та пов'язаними витратами, а також прийняття рішення про те, які дії вживати, в тому числі не вживати жодних дій взагалі.

4. Управління ризиками є невід'ємною частиною загального менеджменту будь-якої організації.

5. Кожна організація піддається певним ризикам, тобто організація має свій унікальний профіль ризиків і під впливом цих ризиків виконує свої функції. Кожен ризик, як відомо, характеризується трьома вимірами: 1) цінність під загрозою; 2) небезпека, яка може спричинити втрату цієї цінності; 3) фінансові наслідки збитку.

6. Для оцінки ризику в основному використовуються три підходи: аналіз статистичних даних про несприятливі події в минулому; теоретичний аналіз структури причинно-наслідкового зв'язку процесу (сценарний підхід); експертний підхід.

7. В економічній практиці України, найбільшого поширення набули методи уникнення та локалізації ризику. Такими методами користуються керівники багатьох виробничих підприємств, які відмовляються від послуг ненадійних посередників, намагаються не розширювати коло партнерів, працюють тільки з надійними контрагентами.

8. Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» (скорочена назва «НОВА ПОШТА», назва англійською NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)) понад 20 років функціонує як сервісне підприємство – здійснює експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. ТОВ «НОВА ПОШТА» є лідером логістичного ринку України по доставці клієнтам документів, вантажів, посилок.

9. Організаційна структура управління ТОВ «НОВА ПОШТА» є централізованою та сприяє повсякденному нагляду й обстеженню, що є необхідними при здійсненні безперебійної його діяльності та узгодженій роботі підрозділів (філій та відділень) підприємства.

10. ТОВ «НОВА ПОШТА» не є фінансово нестійким. В цілому підприємство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось.

11. В структурі пасивів на кінець 2022 року 58,6% займають борги ТОВ «НОВА ПОШТА», які збільшились у порівнянні з 2020 роком на 4125369 тис. грн, або 80,7%. Зміна зобов'язань відбулася за рахунок збільшення поточних боргів, а саме дебіторської заборгованості на 1983523 тис. грн., або 57,1%.

12. ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом 2020-2022 років є прибутковою. Про це свідчить перевищення обсягу доходу від реалізації продукції над її собівартістю, а також додатне значення чистого прибутку.

13. Простежується переважання темпів збільшення собівартості реалізованих послуг над темпами зростання доходу від їх реалізації. Таким чином, резерв підвищення ефективності господарювання та управління досліджуваним товариством криється у необхідності вдосконалення управління витратами.

14. Традиційно існує два теоретичних підходи до здійснення такої оцінки – якісний та кількісний. Основна ідея якісного аналізу – виявити

можливі ризики діяльності підприємства, оцінити та описати джерела та фактори, що впливають на кожен вид ризику. Крім того, метою є опис можливих втрат, їх оцінка та визначення стратегій, які могли б їх знизити.

15. ТОВ «Нова Пошта» надає клієнтам, як бізнесу, так і приватним особам, повний спектр логістичних послуг. До групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема Нова пошта, NovaPay та Nova Poshta Global. Основною конкурентною перевагою ТОВ «НОВА ПОШТА» є той факт, що ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших поштових операторів зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні, а також в деяких регіонах Молдови, Грузії та Польщі.

16. Основними видами ризиків ТОВ «НОВА ПОШТА» є: ризик посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках; ризик зупинку роботи обладнання; виникнення збиткового фінансового результату діяльності підприємства; скорочення долі споживчого ринку (втрата споживачів); збої у логістичному процесі.

17. ТОВ «Нова Пошта» має відносно суттєве переважання темпів збільшення собівартості реалізованих послуг над темпами зростання доходу від їх реалізації, і яке у більшості своїй слугує джерелом виникнення ризиків, мінімізація яких лежить у площині вироблення комплексного управлінського підходу до якісної модернізації виробничої, збутової та маркетингової політики підприємства та ін.

18. Головним недоліком в управлінні підприємством є надмірний обсяг дебіторської заборгованості - ризик невчасності повернення платежів.

19. Використання методу таксономії допоможе «згорнути» багатовимірний статистичний матеріал, що характеризує кількісну характеристику, тобто дозволить побудувати узагальнюючу оцінку ефективності управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта».

20. Для розрахунку коефіцієнта таксономії з метою оцінки рівня управління ризиками в ТОВ «Нова Пошта» було обрано наступні показники,

які позначимо наступним чином: X_1 — дебіторська заборгованість; X_2 — кількість точок взаємодії; X_3 — собівартість послуг; X_4 — чистий прибуток.

21. За отриманими результатами табл. 3.7, можна зробити висновок про те, що в 2022 рр. ТОВ «Нова Пошта» управління ризиками було більш ефективним ніж в 2020 та 2021 рр.. Даний висновок зроблений нами виходячи із значення таксономічного показника, який більше наближений до 1.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Афанасьєв Є. В. Економіко-математичне моделювання ризику великих промислових підприємств з монопродуктовим виробництвом. 2-е вид., доп. та перероб. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. 229 с.
2. Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Мукачівський Державний університет*. 2018. №18. С.17-21.
3. Балджи М. Д. Удосконалення процесу управління економічними ризиками при прийнятті народногосподарських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень* : збірник. Одеса, 2013. Вип. 4. С. 197-204.
4. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2017. 5/2'2017 – С. 38–40.
5. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
6. Башинська І.О., Валянська А.О., Гомонюк Г.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений*. 2019. №. С. 413-416.
7. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 116–121.
8. Босак, І. П. Загальна оцінка економічного ризику підприємства. *Квалілогія книги*. 2011. № 1. С. 148-151.
9. Бурда О.А., Партин Г.О. Фінансові ризики підприємства та методи їх нейтралізації URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_9/215_Partyn_NV_20_9.pdf
10. Бичікова Т. А. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, т. 4. С. 57–61.
11. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління

ризиками підприємницьких структур. Сталий розвиток економіки. *Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2013. № 5. С. 282–291.

12. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34-41.

13. Вербицька Г. До визначення поняття «ризик». *Економіка України*. Квітень 2016. С. 83–87.

14. Віленчук О. М. Концептуальні підходи до ідентифікації, оцінювання та управління ризиками в аграрній сфері. *Вісник ЖНАЕУ*. 2013. № 1/2 (37). Т. 2. С. 137–147.

15. Вітлінський В.В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. №4. С. 247.

16. Вітлінський В. В., Веливоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

17. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств. *Фінанси України*. 2002, № 10. С. 15–21.

18. Винник Т., Химич І., Константюк Н.. Фінансово-економічне оцінювання діяльності підприємств в умовах нестабільності. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 116-127.

19. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту. *Журнал «Економічна наука»*. 2013. №12/201.

20. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Х.: ХПІ, 2013. 150 с .

21. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.

22. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288-298.

23. Гросул В. А. Механізм управління антикризовою стійкістю підприємства на основі методології когнітивного моделювання. *Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy : Collective monograph*. Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. P. 37–45.
24. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №5(59). С. 66-71.
25. Гранатуров В.М. Економічний ризик: сутність, методи вимірювання, шляхи зниження: навчальний посібник. К.: «Справа і Сервіс». 2010. 208 с.
26. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. О.: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2013. 164 с.
27. Данченко О. Б. Огляд методів аналізу ризиків в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва:зб. наук. пр. Луганськ :вид-во СНУ ім. В. Даля*, 2007. №1(21). С. 57-64
28. Дем'яненко М. Я. Фінансова криза в аграрному секторі АПК. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2010. № 7(1). С. 408–414.
29. Дмитрієв М.М., Кошечкін С.А. Кількісний аналіз ризику інвестиційних проєктів. (дата звернення: 01.04.2021).
30. Дерменджі Д.Ф. Визначення сутності фінансових ризиків та основних методів їх оцінки в умовах нестабільної ринкової економіки. *Приорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 71-74.
31. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навчальний посібник]. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 320 с.
32. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризикменеджменту підприємства. *Національний університет «Львівська ІІО*

політехніка». Серія: Облік та аудит. 2018. № 1. С. 22–28.

33. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес-інформ*. 2014. № 1. С. 314–319.

34. Дуднєва Ю. Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2019. № 20. С. 229-236.

35. Жицька І.В. Управління ризиками в підприємницькій діяльності / І.В.Жицька [Електронний ресурс]. Режим доступу: dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23314/1/77.pdf

36. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

37. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.

38. Зур'ян О.В. Економічна сутність та класифікація фінансових ризиків. *Наукові праці МАУП*, 2016, Вип. 50(3). С. 141–146.

39. Калюжна Ю.В. Аналіз ризиків у системі актикризового управління підприємствами машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2. С. 33-39.

40. Костюк Ж. С. Шляхи попередження та нейтралізації ризиків та загроз економічній безпеці підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 88-92

41. Кацнір І.А., Дубас Ю.Я. Інструментарій діагностики фінансовоекономічних результатів діяльності підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 125-128.

42. Кисіль І. Г. Сутність та значення ризику підприємства. Матер. III Всеукр. наук.-практич. інтернет-конфер. [«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»], (31 жовтня 2018 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАА, 2018. С. 56-57.

43. Кондратенко Н. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 102. С. 343–350.
44. Краснокутська Н. Н. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі. Харків.: ФОРТ, 2014. 134с.
45. Кривда О. В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують. *Економічний вісник Національного технічного університету України. "Київський політехнічний інститут"*. 2013. №10. С. 268-273.
46. Кулик Ю. М. Формування моделі управління ризиковими ситуаціями для забезпечення надійності логістичної системи підприємства. *Економіка та держава*. 2012. №5. С. 74–79.
47. Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 24-29.
48. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с.
49. Короткий Ю. В. Оцінка логістичних ризиків машинобудівного підприємства. *Економічні науки*. Серія: Облік і фінанси. 2014. № 11 (2). С. 159–167.
50. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646>.
51. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. No4. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>
52. Марущак, С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Нац. унт кораблебуд. ім. адмірала Макарова. Херсон : Олді-плюс,

2014. 296 с.

53. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.

54. Михайловська-Ясюченко Л. В. Механізм управління маркетинговим ризиком підприємства / Л. В. Михайловська-Ясюченко // *Зовнішня торгівля: право та економіка*. - 2014. - Вип. 5-6. - с. 121-127

55. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1. С. 44-52.

56. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

57. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. К. : Вид-во «Хай-Тек Прес», 2018. 336 с

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

59. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

60. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». –2014. №3. Т.2. С.33-39

61. Немченко В.В., Зеленьак В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79.

62. Нескородєв С.М., Грачова О.О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 47. С. 132–136.

63. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого», 2019. 100 с.

64. Нижник, О. В. Методологічні підходи оцінки економічних ризиків промислових підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 2. С. 75-84.
65. Організація внутрішнього контролю та управління ризиками в обороні України. Методичний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2022. 176 с.
66. Остапенко О. Класифікація ризиків та їх вплив на результативність сільськогосподарських підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 190–198.
67. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні. URL: <https://novaposhta.ua>
68. Петренко В.С. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 139–142.
69. Посохов І. М. Дослідження факторів ризиків корпорацій. *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 207-211.
70. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 3(27). С. 151–158.
71. Рачинська А.В. Сутність та класифікація ризиків на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5267> (дата звернення: 11.09.2020)
72. Ролько О. Управління ризиками в системах управління. Стандартизація. Сертифікація. *Якість : науково-технічний журнал*. 2011. № 1. С. 47-52.
73. Ризик-менеджмент методичні рекомендації до виконання практичних завдань / авт.- уклад. О. В. Дудник ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва. Харків: ХНТУСГ, 2021 52 с.
74. Ремига Ю. С. Проблеми забезпечення безпеки доставки вантажів в умовах зростаючих ризиків. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2015. № 4. С. 137-140.

75. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 77-82.

76. Савицький С. Хеджування валютних ризиків за допомогою миттєвих контрактів ММВБ [Електронний ресурс] Семенова, К. Д. Проблеми оцінки ризиків підприємницької діяльності. Економіка підприємства: Сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали першої міжнар. наук.-практ. конф., 18 – 19 жовтня 2012 р. Одеса, Атлант, 2012. С. 462-463.

77. Семенова К. Д. Управління підприємницькими ризиками як спосіб підвищення рівня конкурентоздатності підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали другої міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 вересня 2013р. Одеса, Атлант, 2013. С. 33-35.

78. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць за ред. М.І. Зверькова (голов. ред.) та ін., Одеса: ОНЕУ. 2015. Вип. 3. № 58. С. 221–227.

79. Семенютіна Т. В. Формування ефективної системи ризикменеджменту на підприємстві: від функціонального до інтегрованого підходу. Пошук ефективних механізмів господарювання в контексті сучасної економічної теорії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 30-31 травня 2014 р.) У 2-х частинах. О.: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Ч.1. С.76-78.

80. Сейсебаєва Н. Г., Трещова Е. О. Методичний підхід до визначення ефективності системи ризик-менеджменту підприємства шляхом комплексного оцінювання його ризиків. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2019. №1 (41). С. 25-31.

81. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення

ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.

82. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. Випуск 198, Т. IV. С. 910–916.

83. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *European Economic Journal*. 2019. № 1(3). С. 70-79.

84. Степанова А. А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. *Наукова-практичний збірник «Финансовые услуги»*. 2017. №5. С. 15–18.

85. Ткаченко А.М. Методи оцінки підприємницького ризику. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3. С. 136– 139.

86. Танклевська Н. С., Кириченко Н. В. Активізація та ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами : монографія. Херсон : Грінь Д.С., 2015. 216 с.

87. Тарасова К. І. Методологічні засади кількісної оцінки ризиків. *Наукові записки Одеського національного економічного університету. Серія «Економіка»*. Вип. 23. 2013. № 23. С. 367–372.

88. Тюленєва Ю. В. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 39-45.

89. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 51. С. 171–176.

90. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2. С. 9-13.

91. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292> (дата звернення: 20.03.2023)

92. Чорній В. В., Гринчук Д. Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230522> (дата звернення: 06.11.2022).

93. Чуприна І.В. Поняття і класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія Економічні науки. 2012. № 4 (70). С. 187–194

94. Швець Ю.О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип.17. Ч.2 с.131-135.

95. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 271 с.

96. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189–199.

97. Шиманська Л.М. «Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства». Економіка та управління підприємствами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/ape_2014_10_27.pdf

98. Шишкіна О., Журман С. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 155-163

99. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. –Т. 1. С. 241–244.

100. Штепа В. Проблема ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях: природа, фактори, аспекти прояву та впливу на фінансовоекономічну безпеку підприємства. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька Дніпро: Пороги, 2020. С. 376-387.

101. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

102. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. *Банківська справа*. 2019. №1. С.20-30.

103. Bashynska I.O. Using SMM by industrial enterprises // *Aktualni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics*, 12 (186), 360–369.

104. Zaman A. Reputational Risk: How To Manage For Value /A. Zaman. London: Creation FT Prentice Hall, 2004. 286 p